



Comune di San Giuliano Milanese

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
del personale incaricato di posizione organizzativa

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

AREE DI VALUTAZIONE

La misurazione e la valutazione della performance degli incaricati di posizione organizzativa è collegata:

- a) al grado di raggiungimento obiettivi individuati dalla Giunta Comunale attraverso il PEG (per le PO apicali), dal singolo dirigente (per le PO interne ai Settori), ovvero dal grado di raggiungimento degli standard professionali attesi per le PO con incarico di natura professionale.
- b) al grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (*stakeholder*) ovvero verso i clienti interni;
- c) all'insieme dei comportamenti organizzativi agiti nel corso del periodo esaminato;
- d) al risultato medio a livello di Ente o di Settore.¹

Nel quadro sinottico che segue sono indicate le diverse articolazioni delle aree di valutazione in base alle differenti caratteristiche delle posizioni ricoperte.

COMPONENTE RISULTATO	Incaricato di PO apicale	Incaricato di PO interno al Settore	Incaricato di PO con competenze di natura professionale
Comportamento organizzativo	100	100	100
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi	60/0	60/0	-
Grado di raggiungimento degli standard professionali attesi	-	-	80
Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (<i>stakeholder</i>) ovvero verso i clienti interni -	20/80	20/80	
Risultato dell'Ente	20		20
Risultato del Settore		20	
TOTALE RISULTATO	200	200	200

¹

La finalità di quest'area di valutazione è evidente: si tratta d'introdurre un fattore di *solidarietà di risultato* tra le figure apicali, ovvero tra le strutture appartenenti allo stesso aggregato organizzativo, in modo tale da incentivare più elevati livelli di collaborazione tra le diverse articolazioni organizzative.

COMPONENTE RISULTATO E SOGGETTO COMPETENTE	NOTE	PUNTI																																																																																																																																																																																																																													
Comportamento organizzativo PO apicali - Sindaco	<p>Ogni incaricato di posizione organizzativa viene valutato sulla base di specifici set di valutazione. Per ciascun incaricato di posizione organizzativa viene stabilito il "peso specifico" di ogni fattore, deciso congiuntamente dai soggetti referenti all'inizio dell'esercizio amministrativo cui la valutazione si riferisce. Tale peso specifico ha valori possibili da 0 a 2, che possono potenziare l'importanza dello specifico fattore, oppure, al contrario, azzerarne completamente l'importanza. Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una scala da 1 a 10, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori.</p> <p>Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla <i>somma pesata dei punteggi ottenuti per ognuno dei fattori di giudizio individuati, ponderato rispetto al punteggio massimo attribuibile a questa componente.</i></p>	50																																																																																																																																																																																																																													
Comportamento organizzativo PO apicali - Segretario generale	<table border="1" data-bbox="523 622 1305 1160"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Fattore</th> <th colspan="3">Moltiplicatore</th> <th rowspan="2">Punteggio potenziale</th> <th colspan="10">Punteggio ottenuto</th> <th rowspan="2">Punteggio totale ottenuto</th> </tr> <tr> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clima organizzativo interno;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestione del tempo;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Attuazione del controllo di gestione;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Integrazione e interfunzionalità;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;">Totali</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;"><i>Punteggio potenziale</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;"><i>Punteggio ottenuto</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;">Punti da assegnare</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fattore	Moltiplicatore			Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto										Punteggio totale ottenuto	0	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Clima organizzativo interno;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Gestione del tempo;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Attuazione del controllo di gestione;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Integrazione e interfunzionalità;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Totali																<i>Punteggio potenziale</i>																<i>Punteggio ottenuto</i>																Punti da assegnare																50
Fattore	Moltiplicatore			Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto										Punteggio totale ottenuto																																																																																																																																																																																																																
	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Clima organizzativo interno;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Gestione del tempo;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Attuazione del controllo di gestione;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Integrazione e interfunzionalità;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Totali																																																																																																																																																																																																																															
<i>Punteggio potenziale</i>																																																																																																																																																																																																																															
<i>Punteggio ottenuto</i>																																																																																																																																																																																																																															
Punti da assegnare																																																																																																																																																																																																																															
Comportamento organizzativo PO interne al Settore - Dirigente		100																																																																																																																																																																																																																													
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi - PO apicali - Organismo di Valutazione, sulla base di apposita relazione dell'incaricato e dell'attività di accertamento effettuata.	<p>Agli obiettivi sono attribuiti dei pesi diversi che saranno proposti dal Segretario Generale e validati dall'organismo di valutazione. I parametri di pesatura sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ livello di complessità operativa, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al livello di know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari) (Punti da 1 a 5); ▪ rilevanza del miglioramento di attività/prodotto/processo, finalizzato, appunto, ad identificare la rilevanza assunta dai miglioramenti organizzativi e gestionali attesi rispetto al contesto di partenza (Punti da 1 a 5). <p>In sede di assegnazione viene anche stabilita la percentuale di valore degli obiettivi rispetto all'attività ordinaria, nella forcella indicata dal sistema.</p> <p>La valutazione è espressa secondo una scala di 3 livelli come da schema seguente:</p> <p>livello 1: obiettivo non raggiunto;</p> <p>livello 2: obiettivo parzialmente raggiunto. La classificazione di obiettivo "parzialmente raggiunto" richiede la definizione <i>ab origine</i> della soglia minima per la quale si valuti in tal modo la prestazione fornita (e il conseguente peso <i>parziale</i>), prevedendo conseguentemente che, al di sotto di tale soglia l'obiettivo venga considerato non raggiunto;</p> <p>livello 3: obiettivo raggiunto.</p>	60/0																																																																																																																																																																																																																													
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi - PO interne al Settore - Dirigente di Settore.	<p>L'assegnazione degli obiettivi è effettuata senza particolari rigidità procedurali né rigorose procedure di pesatura. Essa è condivisa con il soggetto incaricato all'inizio del periodo di riferimento.</p>	60/0																																																																																																																																																																																																																													
Grado di raggiungimento degli standard professionali attesi - PO con competenze di natura	<p>Lo standard professionale atteso è definito al momento dell'incarico.</p>	80																																																																																																																																																																																																																													

COMPONENTE RISULTATO E SOGGETTO COMPETENTE	NOTE	PUNTI																														
professionale - Variabile a seconda del soggetto referente																																
Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (stakeholder) ovvero verso i clienti interni - Po apicali - La valutazione è effettuata dall'OIV sulla base dei dati forniti dal Controllo interno, ovvero dalla valutazione induttiva effettuata dal Segretario Generale.	<p>L'andamento dell'attività ordinaria viene misurato utilizzando appositi indicatori, che verranno definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa interessata, ovvero utilizzando le linee di attività conferite dal Dirigente, così come risultanti dal Catalogo delle attività e dei prodotti.</p> <p>I valori assunti da tali indicatori di anno in anno costituiranno il riferimento per la valutazione delle performance realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività istituzionale o continuativa.</p> <p>La variabilità del peso della valutazione dell'andamento dell'attività ordinaria per le diverse funzioni richiede la definizione di una scala di valutazione unitaria che verrà parametrata a seconda delle diverse percentuali che tale fattore assume.</p> <p>La scala rappresenta i seguenti gradi di valutazione:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Standard non raggiunti</td> <td colspan="3">Standard raggiunti</td> <td colspan="3">Standard superati</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, il soggetto referente acquisisce anche in modo induttivo gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala parametrica.</p>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											Standard non raggiunti				Standard raggiunti			Standard superati			20/80
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
Standard non raggiunti				Standard raggiunti			Standard superati																									
Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (stakeholder) ovvero verso i clienti interni - Po interne al Settore- La valutazione è effettuata dal Dirigente.		20/80																														
Risultato dell'ente La valutazione è effettuata dall'OIV.	Questa componente della valutazione della prestazione è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente e dal risultato della valutazione dell'attività ordinaria dell'insieme dei Settori o Servizi autonomi, ponderata in base al peso della posizione delle differenti figure di responsabilità.	20																														
Risultato del Settore La valutazione è effettuata dall'OIV.	Questa componente della valutazione della prestazione è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di settore e dal risultato della valutazione dell'attività ordinaria dell'insieme del Settore.	20																														
TOTALE RISULTATO		200																														

LA VALUTAZIONE FINALE

L'OIV esprimerà la valutazione finale in una graduatoria unica espressa in fasce secondo lo schema seguente:

FASCE	PUNTEGGI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
FASCIA 1	Da 171 a 200 Eccellente	
FASCIA 2	Da 131 a 170 Ottimo	
FASCIA 3	Da 101 a 130 Soddisfacente	
FASCIA 4	Da 71 a 100 Migliorabile	
FASCIA 5	Da 0 a 71 Non valutabile	

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui l'incaricato di posizione organizzativa non sia soddisfatto della valutazione ricevuta può presentare ricorso all'Organismo di Valutazione integrato dalla presenza del Segretario Generale, entro i 20 giorni successivi al colloquio conclusivo. L'OIV integrato si pronuncerà entro i successivi 30 giorni.

INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO

Rappresentano la componente più sottovalutata, che, invece, permette di superare la logica di applicazione del sistema come di "consegna della pagellina".