



COMUNE DI SAN GIMIGNANO

Provincia di Siena

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

n. 84 del 14/05/2019

OGGETTO: NUOVO SISTEMA UNICO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI E DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI - APPROVAZIONE.

L'anno **duemiladiciannove**, il giorno **quattordici** del mese di **maggio** alle ore **16:30** presso questa sede comunale, a seguito di apposito invito diramato dal Sindaco, si è riunita la Giunta Comunale.

Dall'appello nominale risultano presenti:

BASSI GIACOMO	Sindaco	Presente
GUICCIARDINI NICCOLO'	Vice Sindaco	Presente
GAROSI ILARIA	Assessore	Assente
TADDEI CAROLINA	Assessore	Presente
ANTONELLI MARCO	Assessore	Presente

Presiede il Sig. BASSI GIACOMO, Sindaco.

Assiste e cura la redazione del presente verbale il Dott. GAMBERUCCI MARIO, in qualità di Segretario.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il Sindaco dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'oggetto sopra indicato.

Oggetto: NUOVO SISTEMA UNICO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI E DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI – APPROVAZIONE.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che:

a) il sistema di valutazione dei dirigenti dell'ente è stato approvato con deliberazione G.C. n. 54 del 29.3.2005 e successivamente modificato ed integrato con delibere G.C. n. 62 del 16.04.2013 e G.C. n. 220 del 30.12.2014;

b) il quadro legislativo in materia di organizzazione, gestione e valutazione delle risorse umane delle amministrazioni pubbliche ha visto l'introduzione di importanti modificazioni con l'approvazione, nello specifico, dei seguenti decreti legislativi:

- D.Lgs 25 maggio 2017, n. 74, recante: "modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124.";

- D.Lgs 25 maggio 2017, n. 75, recante: "modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.";

Ricordato, in particolare che:

- le disposizioni del D.Lgs n. 150/2009 – come innovato dal D.Lgs n. 74/2017 – di diretta applicazione per gli enti locali sono quelle indicate dagli articoli 16 e 31 dello stesso decreto legislativo;

- l'art. 18, 2° comma, del D.Lgs n. 74/2017, rubricato: "disposizioni transitorie e finali", stabilisce testualmente: "2. le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti secondo quanto previsto dagli articoli 16 e 31 del decreto legislativo n. 150 del 2009, come modificati dal presente decreto, entro sei mesi dall'entrata in vigore del presente decreto. nelle more del predetto adeguamento, si applicano le disposizioni vigenti alla data di entrata in vigore del presente decreto; decorso il termine fissato per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente decreto fino all'emanazione della disciplina regionale e locale.";

Richiamato il vigente regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, come da ultimo modificato ed integrato con deliberazione della Giunta Comunale n. 219 in data 30/12/2014, il quale prevede, all'articolo 22, che la metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali ed il sistema di valutazione per le prestazioni dei dirigenti sia adottata dalla Giunta Comunale;

Visto che l'art. 7, comma 1, del decreto legislativo 27.10.2009, n. 150, modificato dal decreto legislativo 25.5.2017 n. 74, prevede che "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. a tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'organismo indipendente di valutazione, il sistema di misurazione e valutazione della performance.";

Richiamato altresì l'art. 27 del CCNL del 23.12.1999 del comparto regioni ed autonomie locali, area della dirigenza -parte normativa 1998/2001 e parte economica 1998/1999, stabilisce che gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi:

1. alla collocazione nella struttura;
2. alla complessità organizzativa;
3. alle responsabilità gestionali interne ed esterne;

Visto il "Sistema unico di valutazione delle posizioni e del risultato dei dirigenti" allegato

alla presente deliberazione sub "A" a farne parte integrante e sostanziale;

Valutato come tale metodologia risponda puntualmente alle nuove disposizioni introdotte dal legislatore delegato e come essa potrà essere applicata:

- per la definizione della retribuzione di posizione, con decorrenza dalla data stabilita nel provvedimento di attribuzione della stessa;
- per la misurazione e valutazione della retribuzione di risultato dall'anno 2019;

Considerato di voler stabilire che "la quota delle risorse da destinare all'indennità di risultato ex art. 28 del CCNL 23.12.1999, a valere sui futuri incarichi dirigenziali, sia determinata in ragione del 25% delle risorse complessive di cui all'art. 26 del contratto citato e che le singole indennità di risultato potenzialmente attribuibili ai dirigenti siano quantificate proporzionalmente alle rispettive indennità di posizione, con esclusione delle quote espressamente disciplinate da disposizioni del CCNL quali gli artt. 4 c. 1 del CCNL 14.05.07, art. 16 c. 1 e 4 CCNL 22.02.2010, art. 5 c. 1 e 4 CCNL 03.08.2010;

Acquisito dal nucleo di valutazione il parere favorevole sulla suindicata proposta, espresso in data 14.05.2019 ed allegato al presente atto a farne parte integrante e sostanziale;

Dato atto che dei contenuti di tale nuovo sistema è stata fornita l'informazione alle rappresentanze sindacali;

Acquisiti, ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 267/2000, i pareri favorevoli espressi dal responsabile competente in ordine alla regolarità tecnica e dal responsabile dei servizi finanziari per la regolarità contabile;

Con voti favorevoli unanimi, espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

- 1) di approvare il "Sistema unico di valutazione delle posizioni e del risultato dei dirigenti" dell'ente, allegato alla presente deliberazione sub "A" per farne parte integrante e sostanziale, il quale, per quanto motivato in narrativa, sostituisce integralmente, quello precedentemente vigente;
- 2) di dare atto che alla graduazione delle posizioni dirigenziali provvederà il Sindaco così come previsto all'art. 22 del vigente Regolamento degli Uffici e dei Servizi;
- 3) di precisare che la concreta attuazione di tale sistema avverrà nel rispetto di quanto previsto dalla disciplina di legge, regolamentare e contrattuale in materia e potrà essere applicata per la definizione della retribuzione di posizione e per la misurazione e valutazione della retribuzione di risultato con decorrenza dalla data stabilita nel provvedimento di attribuzione dei nuovi incarichi dirigenziali;
- 4) di rendere il presente atto, con separata votazione unanime favorevole, immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. 267/2000, stante l'urgenza di provvedere in merito.

Letto, approvato e sottoscritto digitalmente ai sensi dell'art. 21 D.Lgs n 82/2005 e s.m.i.

IL Sindaco
BASSI GIACOMO

IL Vice Segretario
GAMBERUCCI MARIO



COMUNE DI SAN GIMIGNANO

Città del patrimonio mondiale, culturale e naturale dell'UNESCO

Town of UNESCO World Cultural and Natural Heritage

Provincia di Siena



Sistema Unico di Valutazione delle Posizioni e del Risultato dei Dirigenti/Responsabili di Settore

Sistema di Valutazione dei Dirigenti

1. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI E DEI RISULTATI.....	3
2. LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI	3
3. I CONTENUTI DEL SISTEMA	3
A) Collocazione nella struttura	5
B) Complessita' organizzativa	6
C) Responsabilità gestionale interna e esterna	9
D) Attribuzione retribuzione di posizione con metodo proporzionale	10
4. I FATTORI DI VALUTAZIONE	11
A) La Performance di Ente	12
B) Il Raggiungimento degli obiettivi	12
C) Il Comportamento organizzativo	15

1. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI E DEI RISULTATI

Il C.C.N.L. del comparto regioni – enti locali area della dirigenza ha previsto l'istituzione ed indicato i parametri di massima per la determinazione dei valori economici della retribuzione di posizione e di quella di risultato.

Al fine di rendere possibile la piena e corretta applicazione di tali istituti, gli enti debbono provvedere a definire sistemi di classificazione delle posizioni e di valutazione dei risultati ottenuti. Stante quanto previsto all'art. 28 del CCNL 23.12.1999 per l'area della dirigenza e considerata la volontà di continuare a sviluppare l'orientamento ai risultati del personale attraverso la valorizzazione della retribuzione accessoria ad essi legata la ripartizione del fondo di cui all'art. 26 del richiamato CCNL sarà definita annualmente dalla Giunta comunale e sarà riferibile ai diversi dirigenti in rapporto alla retribuzione di posizione loro attribuita.

Il presente lavoro riassume l'elaborazione finalizzata alla definizione di criteri valutativi riuniti in sistema.

2. LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

La valutazione di posizione, com'è ormai noto, 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, quindi, deve essere effettuata su parametri di carattere oggettivo, legati, cioè, a criteri valutativi slegati dalla soggettività del dipendente incaricato di assolvere alle funzioni ad essa connesse. In tale ottica il sistema utilizza indicatori numerici di descrizione delle aree di valutazione e fattori valutativi delle caratteristiche di complessità della posizione.

La somma degli indici relativi ad ogni singolo fattore (e quindi di ogni area) determina il peso complessivo della posizione (la rappresentazione dei fattori di complessità) e, conseguentemente, la graduazione delle posizioni stesse, così come previsto dal contratto.

3. I CONTENUTI DEL SISTEMA

La piattaforma valutativa proposta si basa su tre aree di valutazione fondamentali:

- a) collocazione nella struttura;
- b) complessità organizzativa;
- c) responsabilità gestionale interna ed esterna.

Ogni singola area rappresenta a sua volta l'insieme di più fattori omogenei, per i quali è più facile determinare, su scale prefissate, gli indici numerici di descrizione.

Nella tabella che segue vengono riassunti i fattori costituenti di ogni area.

<i>A) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA</i>	- Livello di collegamento con le strutture di vertice - Livello di strategicità delle funzioni assegnate
<i>B) COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA</i>	- Grado d'integrazione di processi e attività - Caratteristiche delle funzioni direttive - Tipologia e frequenza delle relazioni - Tipologie di strumenti di gestione e di organizzazione necessari allo svolgimento delle funzioni
<i>C) RESPONSABILITÀ GESTIONALE INTERNA ED ESTERNA</i>	- Risorse finanziarie assegnate - Livelli di discrezionalità decisionale e gestionale - Grado di responsabilità - Funzioni di Vice Segretario - Funzioni trasversali e interventi straordinari

Nelle pagine che seguono vengono esaminati i singoli fattori.

A) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA

1. Livello di collegamento con la direzione e/o con le strutture organizzative di vertice dell'ente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Basso				Medio			Alto		

2. Livello di strategicità delle funzioni assegnate

Indica il livello strategico della posizione nel contesto organizzativo dell'Ente

2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Basso				Medio			Alto		

B) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

1. *Grado di integrazione di processi e attività*
2. *Caratteristiche delle funzioni direttive*
3. *Tipologia e frequenza delle relazioni*
4. *Tipologia di strumenti di gestione e di organizzazione necessari allo svolgimento delle funzioni*

1. Grado di integrazione di processi e attività

Rileva il grado di integrazione richiesto dalla posizione nel coordinamento dei processi e delle attività gestite

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La posizione coordina e integra un numero molto limitato di processi prevalentemente omogenei			La posizione coordina e integra un numero elevato di processi sostanzialmente omogenei			La posizione coordina e integra un numero limitato di processi eterogenei		La posizione coordina e integra un numero elevato di processi di natura eterogenea	

2. Caratteristiche delle funzioni direttive

Esprime il grado di complessità richiesto alla posizione direttiva nel coordinamento diretto e funzionale delle posizioni professionali sotto ordinate;

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Livelli di funzionalità direttiva limitati ed omogenei			Livelli di funzionalità direttiva molteplici ed omogenei			Livelli di funzionalità direttiva limitati ed eterogenei		Livelli di funzionalità direttiva molteplici ed eterogenei	

3. Tipologia e frequenza delle relazioni

(da questo fattore dovrà risultare un solo punteggio che deriverà dalla media aritmetica dei sotto fattori qui indicati);

a) Tipologia

- a.1 Relazioni interne
- a.2 Relazioni con l'utenza
- a.3 Relazioni istituzionali e con grandi organizzazioni

a.1 Relazioni interne

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nell'unità organizzativa di appartenenza o con più unità organizzative dello stesso servizio. Informazioni di modesta complessità e prevalentemente tra due soggetti.				Con più unità organizzative di medio livello anche di altri servizi. Articolate e negoziali. Fondate su più soggetti interagenti.			Con più unità organizzative anche di alto livello e di altri servizi. Informazioni complesse e relazioni articolate e di tipo negoziale. Fondate su più soggetti interagenti.		

a.2 Relazioni con l'utenza

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nessuna o di scarsa importanza Di tipo indiretta (scritta) o tramite altri soggetti Prevalentemente tra due soggetti				Informazioni complesse anche di natura negoziale Di tipo indiretta (scritta) o tramite altri soggetti Prevalentemente tra due soggetti			Con più unità organizzative anche di alto livello e di altri servizi Di tipo diretto Fondate su più soggetti interagenti		

a.3 Relazioni istituzionali e con grandi organizzazioni

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nessuna o di scarsa importanza Di tipo indiretta (scritta) o tramite altri soggetti Prevalentemente tra due soggetti				Informazioni di modesta complessità Di tipo indiretta (scritta) o tramite altri soggetti Anche con posizioni di livello elevato			Informazioni complesse e relazioni articolate e di tipo negoziale Di tipo diretto anche con funzioni di rappresentanza dell'Ente Con posizioni di livello anche molto elevato o con organi governo dell'Ente		

b) Frequenza

b.1 Relazioni interne

b.2 Relazioni con l'utenza

b.3 Relazioni istituzionali e con grandi organizzazioni

b.1 Relazioni interne

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai o occasionalmente				Spesso Settimanalmente			Giornalmente o più volte nella stessa giornata		

b.2 Relazioni con l'utenza

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai o occasionalmente				Spesso Settimanalmente			Giornalmente o più volte nella stessa giornata		

b.3 Relazioni istituzionali e con grandi organizzazioni

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai o occasionalmente				Spesso Settimanalmente			Giornalmente o più volte nella stessa giornata		

4. Tipologie di strumenti di gestione e di organizzazione necessari allo svolgimento delle funzioni

Rileva le esigenze dotazionali della struttura gestita con riguardo alla complessità degli strumenti sia alla loro eventuale straordinarietà

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Strumenti di gestione e di organizzazione ordinari di modesta complessità			Strumenti di gestione e di organizzazione ordinari di elevate complessità			Strumenti di gestione e di organizzazione straordinari di modesta complessità		Strumenti di gestione e di organizzazione straordinari di elevata complessità	

C) RESPONSABILITÀ GESTIONALE INTERNA E ESTERNA

1. *Risorse finanziarie gestite*
2. *Livelli di discrezionalità decisionale e gestionale*
3. *Funzioni di Vice Segretario*
4. *Funzioni trasversali e interventi straordinari*
5. *Grado di responsabilità*

1. *Risorse finanziarie gestite*

Esprime l'entità delle risorse finanziarie gestite e quindi lo spessore economico dell'attività di spesa svolta dalla posizione

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La posizione gestisce risorse non vincolate in entrata e/o uscita di scarsa entità				La posizione gestisce risorse non vincolate in entrata e/o uscita di media entità			La posizione gestisce risorse non vincolate in entrata e/o uscita di elevata entità		

2. *Livelli di discrezionalità decisionale e gestionale*

Rileva l'ambito di discrezionalità decisionale e gestionale richiesto alla posizione nonché il relativo margine di discrezionalità

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale limitati			Ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale ampi ma definiti			Ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale ampi con discreti margini di discrezionalità		Ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale ampi con elevati margini di discrezionalità	

3. *Funzioni di Vice Segretario*

Apprezza il carico di responsabilità conseguente alla attribuzione del ruolo di Vice Segretario anche tenendo conto del numero di sedute di Consiglio e di Giunta mediamente presiedute (% sul triennio precedente all'esercizio in cui vengono affidate le funzioni)

4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
Bassa				Media			Alta		

4. *Funzioni trasversali e interventi straordinari*

Rileva il carico di responsabilità conseguente alla attribuzione di funzioni e attività trasversali nonché in relazione ad interventi di natura straordinaria rispetto alle funzioni e servizi normalmente gestiti dall'ente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

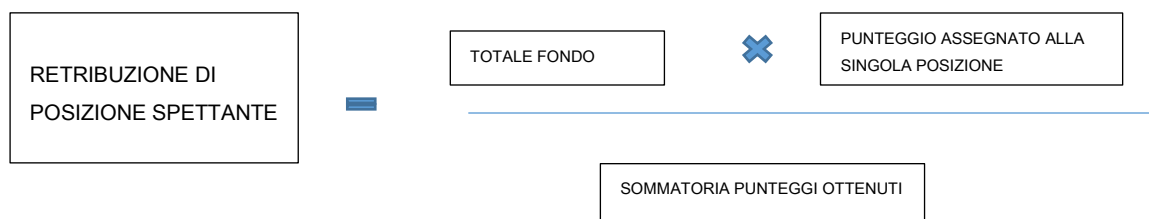
5. Grado di responsabilità

Rileva il livello di responsabilità, tipologicamente diversificata, cui risulta esposta la posizione dirigenziale nell'azione svolta verso soggetti esterni ed interni all'Ente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Basso livello di responsabilità personale				Medio livello di responsabilità personale			Elevato livello di responsabilità personale		

D) ATTRIBUZIONE RETRIBUZIONE DI POSIZIONE CON METODO PROPORZIONALE

Per il sistema di conversione del punteggio ottenuto in importo di retribuzione di posizione sarà utilizzato il metodo proporzionale, suddividendo l'importo totale del fondo (con esclusione delle quote di cui all'art. 4 c. 1 del ccnl 14.5.2007 art. 16 c. 1 del ccnl 22.02.2010 e art. 5 c. 1 del ccnl 03.08.2010) per il totale dei punti conseguiti e calcolando l'importo da erogare in proporzione ai punti effettivamente assegnati alla singola Posizione, secondo il seguente schema:



4. I FATTORI DI VALUTAZIONE

I fattori di valutazione delle prestazioni possono essere tradotti ed inquadrati nell'ambito di tre componenti: "Performance di Ente", "Raggiungimento degli obiettivi" (MbO) e "Comportamento organizzativo" (Skill), secondo il seguente schema:

FATTORI		Peso
Performance di Ente		10
Raggiungimento degli obiettivi assegnati		50
Comportamento Organizzativo	1. Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	8
	2. Clima organizzativo interno	6
	3. Gestione del tempo	4
	4. Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi	4
	5. Promozione e gestione del cambiamento e flessibilità	4
	6. Attuazione del controllo di gestione (collaborazione all'attività di pianificazione e controllo)	4
	7. Integrazione e interfunzionalità	6
	8. Qualità dell'apporto personale	4
Totale Comportamento Organizzativo		40
TOTALE		100

Per l'attribuzione della retribuzione di risultato ai singoli Dirigenti/Responsabili di Settore sarà assegnato un punteggio espresso in percentuale che costituirà la quota della retribuzione di risultato perseguita. Dal punto di vista operativo, tale punteggio sarà dato dalla somma di tre componenti, "Performance di Ente", "Raggiungimento degli obiettivi" e "Comportamento organizzativo", secondo la formula sottostante:

Punteggio per ogni Dirigente/Responsabile di Settore = valore "Performance di Ente" x 0,10 + valore "Raggiungimento degli obiettivi" x 0,50 + valore "Comportamento organizzativo" x 0,40.

A ciascuno dei tre elementi viene attribuita importanza diversa, sulla base delle scelte strategiche dell'Ente, attraverso coefficienti il cui valore complessivo dovrà essere pari a 1, e così come disciplinati nel Regolamento degli Uffici e dei Servizi.

A) LA PERFORMANCE DI ENTE

La performance organizzativa esprime la performance del Comune nel suo complesso e delle singole articolazioni.

La misurazione della performance organizzativa si pone infatti molteplici aspetti, in particolare considera:

- ✓ l'attuazione delle politiche e il soddisfacimento dei bisogni della collettività
- ✓ il raggiungimento degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale
- ✓ il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi
- ✓ l'innovazione e il miglioramento organizzativo e qualitativo all'interno dell'organizzazione
- ✓ il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nella gestione amministrativa
- ✓ la qualità e la quantità delle prestazioni e servizi erogati
- ✓ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

Sulla base della valutazione a consuntivo del raggiungimento degli obiettivi oltre che di eventuali sistemi di rilevazione del soddisfacimento dell'utenza finale laddove disponibili, il Nucleo di Valutazione formula una valutazione sintetica della "Performance di Ente".

La performance di Ente è data pertanto dalla media aritmetica della percentuale di effettiva realizzazione degli obiettivi assegnati a tutti i Settori/Servizi dell'Ente. La percentuale di realizzazione di ciascun obiettivo viene ponderata in base alla pesatura effettuata in fase di programmazione. In assenza di una pesatura iniziale che consenta di valorizzare in maniera differente i vari obiettivi assegnati, la media aritmetica verrà effettuata tenendo conto della sola percentuale di realizzazione.

B) IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Per obiettivo si intende "un risultato di lavoro atteso, definito, 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 progettuali, innovative o di miglioramento dei livelli di efficacia ed efficienza di servizi già erogati.

Gli indicatori varieranno quindi in conseguenza del tipo di attività che si intende monitorare e potranno essere di tipo quantitativo, temporale ed economico: talvolta sarà opportuno integrare tali indicatori 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.

Ad ogni Dirigente/Responsabile di Settore saranno assegnati dalla Giunta più obiettivi per l'attività riferita alla propria struttura. Ognuno di tali obiettivi avrà "peso", vale a dire importanza, diversa. Tali pesature verranno effettuate in fase di programmazione gestionale ed eventualmente modificate durante l'anno in seguito a monitoraggi e ripianificazioni.

La somma dei pesi degli obiettivi assegnati ad ogni Dirigente/Responsabile di Settore è uguale ad 1. Quindi si dà, a priori, la stessa opportunità a tutti i Dirigenti/Responsabili di arrivare al massimo punteggio; viene maggiormente valorizzata, di conseguenza, la performance di chi ha raggiunto l'obiettivo più importante tra quelli a lui assegnati.

Il peso di ogni obiettivo sarà dipendente da una serie di parametri, che, tra i vari possibili, possono essere individuati nei seguenti:

- Strategicità per l'Amministrazione
- Rilevanza esterna
- Complessità
- Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria

Il peso viene assegnato ad ogni obiettivo in fase di programmazione tenendo conto, delle griglie sottostanti per ciascun parametro:

- **Strategicità'**

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Costituisce un obiettivo secondario dell'amministrazione	Contribuisce indirettamente a conseguire un obiettivo primario dell'amministrazione	Costituisce un obiettivo strategico dell'amministrazione	E' di grande strategicità per l'amministrazione - costituisce parte del programma elettorale
--	---	--	--

- **Rilevanza esterna**

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Obiettivo a rilevanza esclusivamente interna	Obiettivo di miglioramento del back-office con influenza indiretta sull'efficienza del front-office	Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività del front-office	Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna
--	---	--	--

- **Complessità dell'obiettivo**

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
--	--	---	---

- **Rapporto tra obiettivo e attività ordinarie**

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

La realizzazione dell'obiettivo costituisce l'unica attività del servizio	L'obiettivo attiene all'attività ordinaria principale del servizio o ha la funzione di migliorare un aspetto della dimensione ordinaria del servizio che presentava livelli di efficacia/efficienza non sufficienti	L'obiettivo apporta un rilevante miglioramento ad una delle attività ordinarie del servizio	L'obiettivo attiene ad attività nuove che vengono svolte mantenendo contemporaneamente il livello qualitativo dell'attività ordinaria
---	---	---	---

Tale peso, in fase di valutazione finale sarà moltiplicato per il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo che sarà espresso 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 appositamente predisposte dai Dirigenti/Responsabili dei servizi medesimi.

Il meccanismo è descritto dal seguente esempio.

Scheda pesatura degli obiettivi di ciascun dirigente/Responsabile di settore - esempio:

	Strategicità per l'Ente	Obiettivo / Attività	Rilevanza Esterna	Complessità	Totale pesatura	Peso Obiettivo (*)	Percentuale Raggiungimento Obiettivo	Percentuale di valutazione	Punteggio attribuito
Coeff. max. di pesatura dei parametri	100	100	100	100					
Obiettivo 1	80	100	60	80	320	0,65	80%		52,00
Obiettivo 2	50	20	80	20	170	0,35	90%		31,50
Totale					490	1,00			83,50

(*) = il peso di ciascun obiettivo è pari al rapporto della somma dei suoi parametri con la somma dei parametri assegnati a tutti gli obiettivi. Nell'esempio, l'obiettivo 1 totalizza 320 punti, l'obiettivo 2 totalizza 170 punti, il totale è di 490 punti; pertanto $(320/490) = 0,65$; $(170/490) = 0,35$.

C) 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. Tali aspetti, pur avendo un riscontro su fattori oggettivi, sono molto legati alla soggettività sia del valutato sia di coloro che si rapportano a lui.

Gli elementi di valutazione possono essere sintetizzati come segue:

- a) motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori
- b) clima organizzativo interno
- c) gestione del tempo
- d) rispetto delle regole senza formalismi eccessivi
- e) promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)
- f) attuazione del controllo di gestione (collaborazione all'attività di pianificazione e controllo)
- g) integrazione e interfunzionalità
- h) qualità dell'apporto personale

Tali valutazioni possono essere desunte da documentazione agli atti dell'Ente, oltreché attraverso informazioni acquisite durante i colloqui con il segretario Comunale, con i Dirigenti stessi o, eventualmente, con i dipendenti.

Per ciascun elemento di valutazione che viene descritto di seguito, il Nucleo di Valutazione esprimerà un punteggio da 1 a 10:

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

Tale punteggio verrà moltiplicato per il peso di ciascun fattore di valutazione indicato al capitolo 2: la sommatoria dei punti ponderati esprimerà il valore totale del comportamento organizzativo.

a. Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori

Questo elemento di valutazione apprezza la capacità di organizzazione della propria struttura e dei propri collaboratori.

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.

La guida considera la capacità dimostrata nell'individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa.

Lo sviluppo valuta gli interventi del dirigente per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, esempio sul campo.

La valutazione considera i risultati espressi dai dirigenti circa le attività di valutazione dei loro collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale. Si verifica, pertanto, la capacità da parte di ciascun dirigente di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi i dipendenti a lui assegnati, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli.

Considera anche il processo attivato nella valutazione: ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori, la comunicazione della valutazione, la predisposizione di un piano di miglioramento a seguito del colloquio di valutazione con i collaboratori.

b. Clima organizzativo interno

Riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta, tenendo conto che il clima organizzativo interno alla struttura è sensibilmente condizionato dalla capacità di *leadership* esercitata dal Dirigente.

Elementi del clima, che si acquisiscono anche attraverso colloqui con il personale dipendente, possono essere 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.

c. La gestione del tempo

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività), per presidiare i percorsi critici costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, per dotarsi di strumentazione (indici, parametri) che consenta di individuare insaturazioni e perdite di tempo.

Così pure è da considerare l'attenzione posta alla gestione delle riunioni di lavoro in termini di metodo (preparazione ordini del giorno, regolazione degli interventi, verbalizzazione puntuale) e di dinamiche (coordinatore).

Ulteriore elemento da valutare sarà la disponibilità a rendere flessibile la propria presenza in servizio. In relazione a tale fattore possono essere presi in esame dati oggettivi in merito alla presenza in servizio ed al tasso di assenza.

d. Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del proprio lavoro.

La valutazione considera in quale misura il dirigente si è dimostrato flessibile, creativo, nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge. Saranno, pertanto, elementi utili ai fini della valutazione l'osservanza di leggi e scadenze e l'adeguamento dei comportamenti alle procedure, l'osservanza di regolamenti e scadenze, la capacità di gestione del *budget* con trasparenza, imparzialità ed economicità. Sarà apprezzata la capacità di fornire alternative per il superamento di vincoli procedurali.

Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione.

e. Promozione e gestione del cambiamento e flessibilità

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 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.

Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di attenzione alle resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

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

f. Attuazione del controllo di gestione (collaborazione all'attività di pianificazione e controllo)

Riguarda il livello di attuazione dell'attività di pianificazione e controllo nell'attività diretta.

Oltre alle attività previste dai sistemi contabili, si valutano i sistemi e gli atti interni (note, circolari ect...) attivati dal dirigente per definire gli obiettivi da realizzare, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, per capire le cause dei "colli di bottiglia", per introdurre correttivi e valutare i risultati ottenuti.

I principali ambiti di pianificazione e controllo riguardano la qualità, i costi, il servizio e l'impatto esterno.

g. Integrazione e interfunzionalità

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.

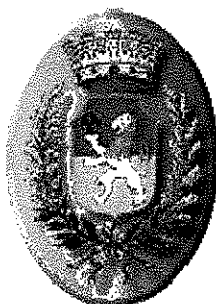
Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente). Si valuta la capacità di superare la logica della competenza assegnata di tipo specialistico verso competenze anche di tipo pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi", del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

h. Qualità dell'apporto individuale

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

Si valutano, pertanto, le competenze professionali mostrate intendendosi il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute ed attestate dal *curriculum*, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze effettivamente mostrate nella gestione annuale delle funzioni connesse all'incarico dirigenziale.



**MODIFICA SISTEMA DI
PESATURA DELLE
POSIZIONI DEI DIRIGENTI
E DELLE POSIZIONI
ORGANIZZATIVE**

ANNO 2019

COMUNE DI SAN GIMIGNANO

VERBALE NUCLEO DI VALUTAZIONE

COMUNE DI SAN GIMIGNANO, 26 APRILE 2019

In data 26 aprile 2019, presso la sede del Comune di Poggibonsi, si è riunito il Nucleo di Valutazione dell'ente allo scopo di verificare, in conformità con quanto previsto dal vigente Regolamento degli uffici e dei servizi, il nuovo Sistema Unico di Valutazione delle Posizioni e del risultato dei Dirigenti. All'incontro sono presenti, il dott. Luciano Benedetti, la Dott.ssa Cecilia Crescioli e la Dott.ssa Federica Caponi.

Presa visione della bozza di sistema elaborata e proposta dagli uffici, non si riscontrano sostanziali variazioni rispetto al previgente sistema che si condivide e si sottopone all'approvazione della Giunta senza alcun rilievo.

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

LUCIANO BENEDETTI

CECILIA CRESCIOLI

FEDERICA CAPONI



COMUNE DI SAN GIMIGNANO

PROVINCIA DI SIENA

SERVIZIO PERSONALE

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

Sulla proposta n. 488/2019 del SERVIZIO PERSONALE ad oggetto: NUOVO SISTEMA UNICO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI E DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI - APPROVAZIONE si esprime ai sensi dell'art.49, 1° comma del Decreto legislativo n. 267 del 18 agosto 2000, parere FAVOREVOLE in ordine alla regolarità tecnica.

14/05/2019

Sottoscritto dal Responsabile
(GAMBERUCCI MARIO)
con firma digitale



COMUNE DI SAN GIMIGNANO

PROVINCIA DI SIENA

SETTORE SETTORE SERVIZI FINANZIARI, MOBILITA' E FARMACIA

PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE

Sulla proposta n. 488/2019 ad oggetto: NUOVO SISTEMA UNICO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI E DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI - APPROVAZIONE si esprime ai sensi dell'art. 49, 1° comma del Decreto legislativo n. 267 del 18 agosto 2000, parere FAVOREVOLE in ordine alla regolarita' contabile.

Note:

14/05/2019

Sottoscritto dal Responsabile
(GAMBERUCCI MARIO)
con firma digitale



COMUNE DI SAN GIMIGNANO

Provincia di Siena

Relazione di Pubblicazione

Delibera di Giunta N. 84 del 14/05/2019

PERSONALE

Oggetto: NUOVO SISTEMA UNICO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI E DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI - APPROVAZIONE.

La su estesa delibera viene oggi pubblicata all'Albo Pretorio per quindici giorni consecutivi.

li, 16/05/2019

Il Responsabile della Pubblicazione
(COPPOLA ELEONORA)
*(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.L.gs n 82/2005 e s.m.i.)*