



COMUNE DI RUFINA

Valutazioni
dei Responsabili di Posizione Organizzativa

Anno 2017



In data 12 giugno 2018, presso la sede del Comune di Pontassieve, si è riunito il Nucleo di Valutazione del Comune di Rufina allo scopo di effettuare le valutazioni dei responsabili di posizione organizzativa relative all'anno 2017; sono presenti il dr. Tiziano Lepri Vice-Segretario Generale dell'Ente e membro interno del Nucleo in quanto la Segreteria risulta vacante dal titolare, la dr.ssa Cecilia Crescioli e il dr. Alessandro Rizzo in qualità di membri esterni.

Nel corso della presente seduta si è, preliminarmente, proceduto ad effettuare una ricognizione dello stato degli atti formali relativi al Nucleo di Valutazione e degli strumenti valutativi approvati per l'anno 2017:

In particolare è stata verificata l'approvazione del PRO 2017.

Per una miglior comprensione dell'attività di valutazione effettuata, si illustra brevemente il sistema adottato, i materiali e gli strumenti utilizzati per la verifica e le direttive ed i principi sulla cui base il Nucleo di Valutazione ha ritenuto opportuno procedere.

In sintesi, il sistema di valutazione approvato prevede, come per gli anni precedenti, quali componenti per pervenire alla determinazione del risultato il "comportamento organizzativo", il "risultato di struttura", il "risultato individuale", l' "andamento dell'attività ordinaria". A ciascuno dei quattro elementi può essere attribuita diversa rilevanza attraverso coefficienti il cui valore complessivo dovrà essere pari a 100%. Secondo quanto definito all'interno del sistema di valutazione i coefficienti delle quattro componenti la valutazione per l'attribuzione dell'indennità di risultato, sono individuati per i responsabili di P.O di struttura nel 40% per il "comportamento organizzativo", 40% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 10% per l' "andamento dell'attività ordinaria"; per i responsabili di P.O. di staff nel 40% per il "comportamento organizzativo", 30% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 20% per l' "andamento dell'attività ordinaria".

Nell'attività di valutazione, il Nucleo di Valutazione ha proceduto alla considerazione dei dati sulla base dei criteri e principi di seguito illustrati, che saranno ribaditi quale preambolo alla valutazione dei responsabili di P.O., onde rendere più immediata ai medesimi l'interpretazione dei dati riportati.

Relativamente al "**realizzazione obiettivi individuali**", si è proceduto ad individuare i materiali sulla cui base poter effettuare la verifica.

Nel 2017 non si è provveduto alla pesatura degli obiettivi e quindi nella valutazione non si è tenuto conto della percentuale di realizzazione raggiunta in proporzione al



peso di ciascun obiettivo. Nel 2017 non è stato definito il valore limite dell'indicatore di risultato parziale.

In riferimento alle metodologie di programmazione dell'attività dell'Ente, è utile sottolineare che la metodologia di definizione degli obiettivi è stata basata fondamentalmente su un modello di tipo "bottom-up", conferendo pertanto un ruolo determinante agli attori della gestione, vale a dire ai Responsabili.

In relazione agli obiettivi individuati per l'anno 2017 si rileva, da una parte la poca strategicità di alcuni obiettivi, dall'altra l'adozione di schede descrittive con indicazione dei tempi di realizzazione ma disomogenei rispetto alla definizione di specifici parametri e valori attesi.

In ottica migliorativa, nell'anno 2017 e per gli anni a seguire si ribadisce l'importanza di definire sia obiettivi che rappresentano uno sforzo aggiuntivo rispetto alle funzioni ordinarie, sia obiettivi che si configurano come una sorta di standard "garantiti" dei servizi ordinariamente erogati.

Una corretta definizione degli indicatori (quantitativi, temporali, economici o qualitativi) e soprattutto dei valori attesi, consente di qualificare l'obiettivo e di effettuare a consuntivo un controllo più accurato ed obiettivo rappresentando quanto la performance effettivamente raggiunta si avvicina all'obiettivo dichiarato.

La verifica della realizzazione è stata effettuata con l'utilizzo degli strumenti di seguito indicati:

- PRO.
- Report dettagliati di monitoraggio appositamente compilati dai responsabili di posizione organizzativa, con l'indicazione dello stato di avanzamento degli obiettivi.
- Informazioni acquisite dal Vice-Segretario Comunale e dai responsabili medesimi, ai quali sono stati chiesti eventuali chiarimenti su specifiche situazioni.

Si sottolinea infine che nell'ipotesi in cui la mancata realizzazione degli obiettivi sia risultata, totalmente o parzialmente, non dipendente dalla volontà o dall'azione del responsabile di P.O., ma derivante da ragioni oggettive ed esterne, la percentuale di retribuzione dell'obiettivo è stata differenziata dalla percentuale del reale raggiungimento, indicandosi con essa la portata del ruolo svolto dal responsabile in relazione al possibile raggiungimento dell'obiettivo. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato individuale".



Si precisa che nella relazione si riferirà esclusivamente degli obiettivi, ove sussistano, la cui percentuale di retribuzione sia stata differenziata dalla percentuale di reale realizzazione ritenendo di dover in tal caso specificare le motivazioni di tale differenziazione.

Relativamente al **"raggiungimento risultato dell'Ente"**, si è calcolato il grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.

La valutazione è avvenuta considerando la media dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati attraverso il PRO considerando anche in questo caso il diverso peso che è stato moltiplicato per la percentuale di realizzazione. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato di struttura".

Relativamente al **"comportamento organizzativo"** che, ricordiamo, prende in esame le modalità con le quali il Responsabile svolge la propria attività nell'ambito delle funzioni ordinarie a lui assegnate, la valutazione è stata effettuata dal Nucleo sulla base delle indicazioni fornite dal Sindaco e dal Vice-Segretario generale.

Si riportano di seguito i fattori di valutazione del Comportamento Organizzativo, diretti ed indiretti, che sono stati presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

- a) Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori.
- b) Clima organizzativo interno.
- c) La gestione del tempo.
- d) Rispetto delle regole e semplificazione procedurale.
- e) Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa).
- f) Attuazione del controllo di gestione.
- g) Integrazione e interfunzionalità.
- h) Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).
- i) Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati.

Anche nel 2017, come per gli anni precedenti, a tutti i fattori è stato attribuito lo stesso peso specifico.



Ciascun soggetto è stato valutato sulla base della propria performance con un punteggio da 1 a 10. Se la prestazione è valutata 10, gli è attribuito punteggio pieno, se invece la prestazione del soggetto è valutata meno, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "comportamento organizzativo" considerando che i fattori da "a" a "h" hanno un valore di 20 su 40 pari al 50% del valore complessivo, il restante 50% è attribuito al fattore "i".

Relativamente all' **"andamento dell'attività ordinaria"**, non potendo misurare l'andamento dell'attività ordinaria sulla base di appositi indicatori definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell'ente (così come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard) sono stati considerati, ai fini della valutazione, gli obiettivi assegnati alle diverse strutture e/o ai dipendenti individualmente.

Per ciascun soggetto è stato valutato l'attività ordinaria con un punteggio da 1 a 10. Se i risultati sono stati raggiunti, gli è attribuito punteggio pieno, se invece i risultati sono valutati non pienamente raggiunti, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "andamento dell'attività ordinaria".

In merito alla definizione degli standard dell'attività ordinaria si suggerisce di perfezionare la definizione di indicatori significativi per l'analisi dei livelli di qualità dei servizi erogati, con l'individuazione di valori attesi che rappresentino la soglia minima da garantire.

Alla luce di questi elementi è stata predisposta la valutazione, di seguito illustrata nel dettaglio, dei risultati raggiunti da ciascun responsabile di posizione organizzativa nell'anno 2017.

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

DR. TIZIANO LEPRI

DR.SSA CECILIA CRESCIOLI

DR. ALESSANDRO RIZZO



VALUTAZIONE RESPONSABILE

Cungi Umberto

**Responsabile di posizione organizzativa
"Servizi alla persona e Corpo Unico Polizia Municipale"**



Come premessa generale, con riferimento a tutti i responsabili, il Nucleo di Valutazione tiene a evidenziare che nell'attività di valutazione, ha proceduto alla considerazione dei dati sulla base dei criteri e principi generali di seguito illustrati.

In sintesi, il sistema di valutazione approvato prevede, come per gli anni precedenti, quali componenti per pervenire alla determinazione del risultato il "comportamento organizzativo", il "risultato di struttura", il "risultato individuale", l' "andamento dell'attività ordinaria". A ciascuno dei quattro elementi può essere attribuita diversa rilevanza attraverso coefficienti il cui valore complessivo dovrà essere pari a 100%. Secondo quanto definito all'interno del sistema di valutazione i coefficienti delle quattro componenti la valutazione per l'attribuzione dell'indennità di risultato, sono individuati per i responsabili di P.O di struttura nel 40% per il "comportamento organizzativo", 40% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 10% per l' "andamento dell'attività ordinaria"; per i responsabili di P.O. di staff nel 40% per il "comportamento organizzativo", 30% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 20% per l' "andamento dell'attività ordinaria".

Nell'attività di valutazione, il Nucleo di Valutazione ha proceduto alla considerazione dei dati sulla base dei criteri e principi di seguito illustrati.

Relativamente al **"realizzazione obiettivi individuali"**, si è proceduto ad individuare i materiali sulla cui base poter effettuare la verifica.

Nel 2017 non si è provveduto alla pesatura degli obiettivi e quindi nella valutazione non si è tenuto conto della percentuale di realizzazione raggiunta in proporzione al peso di ciascun obiettivo. Nel 2017 non è stato definito il valore limite dell'indicatore di risultato parziale.

In riferimento alle metodologie di programmazione dell'attività dell'Ente, è utile sottolineare che la metodologia di definizione degli obiettivi è stata basata fondamentalmente su un modello di tipo "bottom-up", conferendo pertanto un ruolo determinante agli attori della gestione, vale a dire ai Responsabili.

In relazione agli obiettivi individuati per l'anno 2017 si rileva, da una parte la poca strategicità di alcuni obiettivi, dall'altra l'adozione di schede descrittive con indicazione dei tempi di realizzazione ma disomogenei rispetto alla definizione di specifici parametri e valori attesi.

In ottica migliorativa, nell'anno 2017 e per gli anni a seguire si ribadisce l'importanza di definire sia obiettivi che rappresentano uno sforzo aggiuntivo



rispetto alle funzioni ordinarie, sia obiettivi che si configurano come una sorta di standard "garantiti" dei servizi ordinariamente erogati.

Una corretta definizione degli indicatori (quantitativi, temporali, economici o qualitativi) e soprattutto dei valori attesi, consente di qualificare l'obiettivo e di effettuare a consuntivo un controllo più accurato ed oggettivo rappresentando quanto la performance effettivamente raggiunta si avvicina all'obiettivo dichiarato.

La verifica della realizzazione è stata effettuata con l'utilizzo degli strumenti di seguito indicati:

- PRO.
- Report dettagliati di monitoraggio appositamente compilati dai responsabili di posizione organizzativa, con l'indicazione dello stato di avanzamento degli obiettivi.
- Informazioni acquisite dal Sindaco, dal Vice-Segretario Comunale e dai responsabili medesimi, ai quali sono stati chiesti eventuali chiarimenti su specifiche situazioni.

Si sottolinea infine che nell'ipotesi in cui la mancata realizzazione degli obiettivi sia risultata, totalmente o parzialmente, non dipendente dalla volontà o dall'azione del responsabile di P.O., ma derivante da ragioni oggettive ed esterne, la percentuale di retribuzione dell'obiettivo è stata differenziata dalla percentuale del reale raggiungimento, indicandosi con essa la portata del ruolo svolto dal responsabile in relazione al possibile raggiungimento dell'obiettivo. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato individuale".

Si precisa che nella relazione si riferirà esclusivamente degli obiettivi, ove sussistano, la cui percentuale di retribuzione sia stata differenziata dalla percentuale di reale realizzazione ritenendo di dover in tal caso specificare le motivazioni di tale differenziazione.

Relativamente al "**raggiungimento risultato dell'Ente**", si è calcolato il grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.

La valutazione è avvenuta considerando la media dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati attraverso il PRO considerando anche in questo caso il diverso peso che è stato moltiplicato per la percentuale di realizzazione. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato di struttura".



Relativamente al **"comportamento organizzativo"** che, ricordiamo, prende in esame le modalità con le quali il Responsabile svolge la propria attività nell'ambito delle funzioni ordinarie a lui assegnate, la valutazione è stata effettuata dal Nucleo sulla base delle indicazioni fornite dal Sindaco e dal Segretario generale.

Si riportano di seguito i fattori di valutazione del Comportamento Organizzativo, diretti ed indiretti, che sono stati presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

- a) Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori.
- b) Clima organizzativo interno.
- c) La gestione del tempo.
- d) Rispetto delle regole e semplificazione procedurale.
- e) Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa).
- f) Attuazione del controllo di gestione.
- g) Integrazione e interfunzionalità.
- h) Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).
- i) Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati.

Anche nel 2017, come per gli anni precedenti, a tutti i fattori è stato attribuito lo stesso peso specifico.

Ciascun soggetto è stato valutato sulla base della propria performance con un punteggio da 1 a 10. Se la prestazione è valutata 10, gli è attribuito punteggio pieno, se invece la prestazione del soggetto è valutata meno, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "comportamento organizzativo" considerando che i fattori da "a" a "h" hanno un valore di 20 su 40 pari al 50% del valore complessivo, il restante 50% è attribuito al fattore "i".

Relativamente all' **"andamento dell'attività ordinaria"**, non potendo misurare l'andamento dell'attività ordinaria sulla base di appositi indicatori definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell'ente (così



come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard) sono stati considerati, ai fini della valutazione, gli obiettivi assegnati alle diverse strutture e/o ai dipendenti individualmente.

Per ciascun soggetto è stato valutato l'attività ordinaria con un punteggio da 1 a 10. Se i risultati sono stati raggiunti, gli è attribuito punteggio pieno, se invece i risultati sono valutati non pienamente raggiunti, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto ai coefficienti attribuiti alla componente "andamento dell'attività ordinaria".

In merito alla definizione degli standard dell'attività ordinaria si suggerisce di perfezionare la definizione di indicatori significativi per l'analisi dei livelli di qualità dei servizi erogati, con l'individuazione di valori attesi che rappresentino la soglia minima da garantire.

Alla luce di questi elementi è stata predisposta la valutazione, di seguito illustrata nel dettaglio, dei risultati raggiunti da ciascun responsabile di posizione organizzativa nell'anno 2017.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base delle risultanze espresse dal report consuntivo elaborato dal responsabile medesimo (schede di controllo) e delle indicazioni date dal Sindaco e dal Vice-Segretario Generale, ritiene di poter esprimere un giudizio **positivo** sull'operato del responsabile.

La gestione della struttura ha conseguito **ottimi** risultati nel corso dell'esercizio 2017 per un percentuale complessiva pari al **95,50%**.

Specificatamente alla **"Realizzazione obiettivi individuali"**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%**.

Retribuzione di Risultato attribuita per la Realizzazione Obiettivi											
N.	Obiettivo	Tipologia	Coefficiente di pesatura				Peso Obiettivo	Peso Relativizzato	% Raggiungimento Reale Obiettivo	% Retribuzione Obiettivo	Punteggio
			livello di complessità operativa	equilibrio economico dell'ente	integrazione organizzativa	priorità programmatiche dell'Ente					
1	INCONTRI CON LE ASSOC. DEL TERR. PER PROGR. EVENTI ANNUALI CON USCITA LOCANDINA (ANNO 2017)	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,33	100%	100%	0,33
		Innovazione	10 su 20								
2	GESTIONE PER CONTO DI A.E.R. DELLA CONSEGNA DEI CONTENITORI PER LA RACCOLTA INDIFFERENZIATA CON RELATIVO MONITORAGGIO ANAGRAFICO DEI RICHIEDENTI ASILO POLITICO AL FINE DI VALUTARE L'ISTITUZIONE PER L'ANNO 2018 DELL'ANAGRAFE	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,33	100%	100%	0,33
		Innovazione	10 su 20								
3	MONITORAGGIO ANAGRAFICO DEI RICHIEDENTI ASILO POLITICO AL FINE DI VALUTARE L'ISTITUZIONE PER L'ANNO 2018 DELL'ANAGRAFE	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,33	100%	100%	0,33
		Innovazione	10 su 20								
Totale								100,00%			



Per quanto concerne il **“raggiungimento risultato dell’Ente”**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%** in quanto tutti gli obiettivi di PRO sono stati retribuiti al 100%.

Retribuzione di Risultato attribuita per Risultato dell’Ente										
N.	Struttura	Numero obiettivi	Tipologia		Peso Complessivo Obiettivi	Peso Relativizzato	% Relativiz. Raggiungimento Reale	% Relativiz. Retribuzione Obiettivi	Punteggio	
			Strategico	Innovazione						
1	Gestione del territorio	3	-	-	3	0,20	100%	100%	0,20	
2	Servizi alla persona e Corpo Unico Polizia Municipale	3	-	-	3	0,20	100%	100%	0,20	
3	Servizi Finanziari	5	-	-	5	0,33	100%	100%	0,33	
4	Affari Generali	4	-	-	4	0,27	100%	100%	0,27	
Totale							100,00%			

Specificatamente al **“Comportamento Organizzativo”**, il punteggio raggiunto è pari al **88,75%**. A documentazione del punteggio assegnato, si riporta la scheda di valutazione del “Comportamento Organizzativo”, distinto nei nove fattori individuati nel sistema di valutazione ed ai quali è stato attribuito lo stesso peso specifico. I primi otto fattori sono stati valutati dal Nucleo con il Vice-Segretario Generale ed il nono fattore con il Sindaco come previsto dal sistema.

Retribuzione di Risultato attribuita per il Comportamento Organizzativo											
N.	Fattori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		inadeguato									eccellente
a	motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori							X			
b	clima organizzativo interno								X		
c	gestione del tempo								X		
d	rispetto delle regole e semplificazione procedurale							X			
e	promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)								X		
f	attuazione del controllo di gestione							X			
g	integrazione e interfunzionalità								X		
h	qualità dell’apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)									X	
i	concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l’efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati		4	6	8	10	12	14	16	18	20
Totale percentuale ((valore da "a" ad "h" / 80))*50%+ ((valore "i" / 20))*50%									88,75%		

Specificatamente all’ **“Andamento attività ordinaria”**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%** per quest’anno si sono valutati esclusivamente gli obiettivi di struttura e/o individuali assegnati ai dipendenti. Nei prossimi anni si terrà conto dei risultati raggiunti sulla base di appositi indicatori definiti in funzione delle linee di attività tipiche della struttura (così come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard)

Retribuzione di Risultato attribuita per il Comportamento Organizzativo											
N.	Fattori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		inadeguato									eccellente
1	andamento attività ordinaria										X
Totale percentuale									100,00%		

Sulla base dei dati suddetti, la retribuzione di risultato risulta così individuata:



Responsabile PO	Cungi Umberto		
Servizio	Servizi alla persona e Corpo Unico Polizia Municipale		
Retribuzione di Risultato attribuita e spettante per	Attribuita	Spettante	
	%	%	%
Grado di raggiungimento dei risultati	40,00%	100,00%	40,00%
Risultato dell'ente	10,00%	100,00%	10,00%
Comportamento organizzativo	40,00%	88,75%	35,50%
Andamento dell'attività ordinaria	10,00%	100,00%	10,00%
			95,50%

Pontassieve, 12 / 06 / 2018

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

DR. TIZIANO LEPRI

DR.SSA CECILIA CRESCIOLI

DR. ALESSANDRO RIZZO



VALUTAZIONE RESPONSABILE

Lepri Tiziano

**Responsabile di posizione organizzativa
"Affari Generali"**



Come premessa generale, con riferimento a tutti i responsabili, il Nucleo di Valutazione tiene a evidenziare che nell'attività di valutazione, ha proceduto alla considerazione dei dati sulla base dei criteri e principi generali di seguito illustrati.

In sintesi, il sistema di valutazione approvato prevede, come per gli anni precedenti, quali componenti per pervenire alla determinazione del risultato il "comportamento organizzativo", il "risultato di struttura", il "risultato individuale", l' "andamento dell'attività ordinaria". A ciascuno dei quattro elementi può essere attribuita diversa rilevanza attraverso coefficienti il cui valore complessivo dovrà essere pari a 100%. Secondo quanto definito all'interno del sistema di valutazione i coefficienti delle quattro componenti la valutazione per l'attribuzione dell'indennità di risultato, sono individuati per i responsabili di P.O di struttura nel 40% per il "comportamento organizzativo", 40% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 10% per l' "andamento dell'attività ordinaria"; per i responsabili di P.O. di staff nel 40% per il "comportamento organizzativo", 30% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 20% per l' "andamento dell'attività ordinaria".

Nell'attività di valutazione, il Nucleo di Valutazione ha proceduto alla considerazione dei dati sulla base dei criteri e principi di seguito illustrati.

Relativamente al **"realizzazione obiettivi individuali"**, si è proceduto ad individuare i materiali sulla cui base poter effettuare la verifica.

Nel 2017 non si è provveduto alla pesatura degli obiettivi e quindi nella valutazione non si è tenuto conto della percentuale di realizzazione raggiunta in proporzione al peso di ciascun obiettivo. Nel 2017 non è stato definito il valore limite dell'indicatore di risultato parziale.

In riferimento alle metodologie di programmazione dell'attività dell'Ente, è utile sottolineare che la metodologia di definizione degli obiettivi è stata basata fondamentalmente su un modello di tipo "bottom-up", conferendo pertanto un ruolo determinante agli attori della gestione, vale a dire ai Responsabili.

In relazione agli obiettivi individuati per l'anno 2017 si rileva, da una parte la poca strategicità di alcuni obiettivi, dall'altra l'adozione di schede descrittive con indicazione dei tempi di realizzazione ma disomogenei rispetto alla definizione di specifici parametri e valori attesi.

In ottica migliorativa, nell'anno 2017 e per gli anni a seguire si ribadisce l'importanza di definire sia obiettivi che rappresentano uno sforzo aggiuntivo



rispetto alle funzioni ordinarie, sia obiettivi che si configurano come una sorta di standard "garantiti" dei servizi ordinariamente erogati.

Una corretta definizione degli indicatori (quantitativi, temporali, economici o qualitativi) e soprattutto dei valori attesi, consente di qualificare l'obiettivo e di effettuare a consuntivo un controllo più accurato ed obiettivo rappresentando quanto la performance effettivamente raggiunta si avvicina all'obiettivo dichiarato.

La verifica della realizzazione è stata effettuata con l'utilizzo degli strumenti di seguito indicati:

- PRO.
- Report dettagliati di monitoraggio appositamente compilati dai responsabili di posizione organizzativa, con l'indicazione dello stato di avanzamento degli obiettivi.
- Informazioni acquisite dal Sindaco e dai responsabili medesimi, ai quali sono stati chiesti eventuali chiarimenti su specifiche situazioni. Il Vice Segretario esce dalla stanza perché direttamente interessato.

Si sottolinea infine che nell'ipotesi in cui la mancata realizzazione degli obiettivi sia risultata, totalmente o parzialmente, non dipendente dalla volontà o dall'azione del responsabile di P.O., ma derivante da ragioni oggettive ed esterne, la percentuale di retribuzione dell'obiettivo è stata differenziata dalla percentuale del reale raggiungimento, indicandosi con essa la portata del ruolo svolto dal responsabile in relazione al possibile raggiungimento dell'obiettivo. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato individuale".

Si precisa che nella relazione si riferirà esclusivamente degli obiettivi, ove sussistano, la cui percentuale di retribuzione sia stata differenziata dalla percentuale di reale realizzazione ritenendo di dover in tal caso specificare le motivazioni di tale differenziazione.

Relativamente al "**raggiungimento risultato dell'Ente**", si è calcolato il grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.

La valutazione è avvenuta considerando la media dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati attraverso il PRO considerando anche in questo caso il diverso peso che è stato moltiplicato per la percentuale di realizzazione. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato di struttura".



Relativamente al **"comportamento organizzativo"** che, ricordiamo, prende in esame le modalità con le quali il Responsabile svolge la propria attività nell'ambito delle funzioni ordinarie a lui assegnate, la valutazione è stata effettuata dal Nucleo sulla base delle indicazioni fornite dal Sindaco.

Si riportano di seguito i fattori di valutazione del Comportamento Organizzativo, diretti ed indiretti, che sono stati presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

- a) Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori.
- b) Clima organizzativo interno.
- c) La gestione del tempo.
- d) Rispetto delle regole e semplificazione procedurale.
- e) Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa).
- f) Attuazione del controllo di gestione.
- g) Integrazione e interfunzionalità.
- h) Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).
- i) Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati.

Anche nel 2017, come per gli anni precedenti, a tutti i fattori è stato attribuito lo stesso peso specifico.

Ciascun soggetto è stato valutato sulla base della propria performance con un punteggio da 1 a 10. Se la prestazione è valutata 10, gli è attribuito punteggio pieno, se invece la prestazione del soggetto è valutata meno, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "comportamento organizzativo" considerando che i fattori da "a" a "h" hanno un valore di 20 su 40 pari al 50% del valore complessivo, il restante 50% è attribuito al fattore "i".

Relativamente all' **"andamento dell'attività ordinaria"**, non potendo misurare l'andamento dell'attività ordinaria sulla base di appositi indicatori definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell'ente (così



come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard) sono stati considerati, ai fini della valutazione, gli obiettivi assegnati alle diverse strutture e/o ai dipendenti individualmente.

Per ciascun soggetto è stato valutato l'attività ordinaria con un punteggio da 1 a 10. Se i risultati sono stati raggiunti, gli è attribuito punteggio pieno, se invece i risultati sono valutati non pienamente raggiunti, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto ai coefficienti attribuiti alla componente "andamento dell'attività ordinaria".

In merito alla definizione degli standard dell'attività ordinaria si suggerisce di perfezionare la definizione di indicatori significativi per l'analisi dei livelli di qualità dei servizi erogati, con l'individuazione di valori attesi che rappresentino la soglia minima da garantire.

Alla luce di questi elementi è stata predisposta la valutazione, di seguito illustrata nel dettaglio, dei risultati raggiunti da ciascun responsabile di posizione organizzativa nell'anno 2017.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base delle risultanze espresse dal report consuntivo elaborato dal responsabile medesimo (schede di controllo) e delle indicazioni date dal Sindaco, ritiene di poter esprimere un giudizio **positivo** sull'operato del responsabile.

La gestione della struttura ha conseguito **ottimi** risultati nel corso dell'esercizio 2017 per un percentuale complessiva pari al **98,50%**.

Specificatamente alla **"Realizzazione obiettivi individuali"**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%**.

Retribuzione di Risultato attribuita per la Realizzazione Obiettivi											
N.	Obiettivo	Tipologia	Coefficiente di pesatura				Peso Obiettivo	Peso Relativizzato	Percentuale Raggiungimento Reale Obiettivo	Percentuale Retribuzione Obiettivo	Punteggio
			livello di complessità operativa	equilibrio economico dell'ente	integrazione organizzativa	priorità programmatiche dell'Ente					
1	COMPLETAMENTO PROGETTO RIQUALIFICAZIONE SPAZI BIBLIOTECA COMUNALE	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,25	100%	100%	0,25
		Innovazione	10 su 20								
2	AFFIDAMENTO SERVIZIO TRASPORTO SCOLASTICO	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,25	100%	100%	0,25
		Innovazione	10 su 20								
3	AFFIDAMENTO SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RISTORAZIONE SCOLASTICA	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,25	100%	100%	0,25
		Innovazione	10 su 20								
4	TRASFERIMENTO SERVIZI ALL'UNIONE	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,25	100%	100%	0,25
		Innovazione	10 su 20								
Totale								100,00%			



Per quanto concerne il **"raggiungimento risultato dell'Ente"**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%** in quanto tutti gli obiettivi di PRO sono stati retribuiti al 100%.

Retribuzione di Risultato attribuita per Risultato dell'Ente										
N.	Struttura	Numero obiettivi	Tipologia		Peso Complessivo Obiettivi	Peso Relativizzato	% Raggiungimento Reale Obiettivi	% Retribuzione Obiettivi Struttura	Punteggio	
			Strategico	Innovazione						
1	Gestione del territorio	0	-	-	3	0,20	100%	100%	0,20	
2	Servizi alla persona e Corpo Unico Polizia Municipale	3	-	-	3	0,20	100%	100%	0,20	
3	Servizi Finanziari	0	-	-	5	0,33	100%	100%	0,33	
4	Affari Generali	4	-	-	4	0,27	100%	100%	0,27	
Totale							100,00%			

Specificatamente al **"Comportamento Organizzativo"**, il punteggio raggiunto è pari al **96,25%**. A documentazione del punteggio assegnato, si riporta la scheda di valutazione del "Comportamento Organizzativo", distinto nei nove fattori individuati nel sistema di valutazione ed ai quali è stato attribuito lo stesso peso specifico. I primi otto fattori sono stati valutati dal Nucleo con il Vice-Segretario Generale ed il nono fattore con il Sindaco come previsto dal sistema.

Retribuzione di Risultato attribuita per il Comportamento Organizzativo											
N.	Fattori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		inadeguato									eccellente
a	motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori									X	
b	clima organizzativo interno									X	
c	gestione del tempo									X	
d	rispetto delle regole e semplificazione procedurale										X
e	promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)								X		
f	attuazione del controllo di gestione									X	
g	integrazione e interfunzionalità										X
h	qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)										X
i	concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Totale percentuale ((valore da "a" ad "h" / 80))*50%+ ((valore "i" / 20))*50%									96,25%		

Specificatamente all' **"Andamento attività ordinaria"**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%** per quest'anno si sono valutati esclusivamente gli obiettivi di struttura e/o individuali assegnati ai dipendenti. Nei prossimi anni si terrà conto dei risultati raggiunti sulla base di appositi indicatori definiti in funzione delle linee di attività tipiche della struttura (così come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard)

Retribuzione di Risultato attribuita per Andamento dell'attività ordinaria											
N.	Fattori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		inadeguato									eccellente
1	andamento attività ordinaria										X
Totale percentuale									100,00%		

Sulla base dei dati suddetti, la retribuzione di risultato risulta così individuata:



Responsabile PO	Lepri Tiziano		
Servizio	Affari Generali		
Retribuzione di Risultato attribuita e spettante per	Attribuita	Spettante	
	%	%	%
Grado di raggiungimento dei risultati	30,00%	100,00%	30,00%
Risultato dell'ente	10,00%	100,00%	10,00%
Comportamento organizzativo	40,00%	96,25%	38,50%
Andamento dell'attività ordinaria	20,00%	100,00%	20,00%
			98,50%

Pontassieve, 12 / 06 / 2018

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

DR. TIZIANO LEPRI

DR.SSA CECILIA CRESCIOLI

DR. ALESSANDRO RIZZO



VALUTAZIONE RESPONSABILE

PERINI ANTONELLA

**Responsabile di posizione organizzativa
"Servizi Finanziari"**



Come premessa generale, con riferimento a tutti i responsabili, il Nucleo di Valutazione tiene a evidenziare che nell'attività di valutazione, ha proceduto alla considerazione dei dati sulla base dei criteri e principi generali di seguito illustrati.

In sintesi, il sistema di valutazione approvato prevede, come per gli anni precedenti, quali componenti per pervenire alla determinazione del risultato il "comportamento organizzativo", il "risultato di struttura", il "risultato individuale", l' "andamento dell'attività ordinaria". A ciascuno dei quattro elementi può essere attribuita diversa rilevanza attraverso coefficienti il cui valore complessivo dovrà essere pari a 100%. Secondo quanto definito all'interno del sistema di valutazione i coefficienti delle quattro componenti la valutazione per l'attribuzione dell'indennità di risultato, sono individuati per i responsabili di P.O di struttura nel 40% per il "comportamento organizzativo", 40% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 10% per l' "andamento dell'attività ordinaria"; per i responsabili di P.O. di staff nel 40% per il "comportamento organizzativo", 30% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 20% per l' "andamento dell'attività ordinaria".

Nell'attività di valutazione, il Nucleo di Valutazione ha proceduto alla considerazione dei dati sulla base dei criteri e principi di seguito illustrati.

Relativamente al **"realizzazione obiettivi individuali"**, si è proceduto ad individuare i materiali sulla cui base poter effettuare la verifica.

Nel 2017 non si è provveduto alla pesatura degli obiettivi e quindi nella valutazione non si è tenuto conto della percentuale di realizzazione raggiunta in proporzione al peso di ciascun obiettivo. Nel 2017 non è stato definito il valore limite dell'indicatore di risultato parziale.

In riferimento alle metodologie di programmazione dell'attività dell'Ente, è utile sottolineare che la metodologia di definizione degli obiettivi è stata basata fondamentalmente su un modello di tipo "bottom-up", conferendo pertanto un ruolo determinante agli attori della gestione, vale a dire ai Responsabili.

In relazione agli obiettivi individuati per l'anno 2017 si rileva, da una parte la poca strategicità di alcuni obiettivi, dall'altra l'adozione di schede descrittive con indicazione dei tempi di realizzazione ma disomogenei rispetto alla definizione di specifici parametri e valori attesi.

In ottica migliorativa, nell'anno 2017 e per gli anni a seguire si ribadisce l'importanza di definire sia obiettivi che rappresentano uno sforzo aggiuntivo



rispetto alle funzioni ordinarie, sia obiettivi che si configurano come una sorta di standard "garantiti" dei servizi ordinariamente erogati.

Una corretta definizione degli indicatori (quantitativi, temporali, economici o qualitativi) e soprattutto dei valori attesi, consente di qualificare l'obiettivo e di effettuare a consuntivo un controllo più accurato ed obiettivo rappresentando quanto la performance effettivamente raggiunta si avvicina all'obiettivo dichiarato.

La verifica della realizzazione è stata effettuata con l'utilizzo degli strumenti di seguito indicati:

- PRO.
- Report dettagliati di monitoraggio appositamente compilati dai responsabili di posizione organizzativa, con l'indicazione dello stato di avanzamento degli obiettivi.
- Informazioni acquisite dal Vice-Segretario Comunale e dai responsabili medesimi, ai quali sono stati chiesti eventuali chiarimenti su specifiche situazioni.

Si sottolinea infine che nell'ipotesi in cui la mancata realizzazione degli obiettivi sia risultata, totalmente o parzialmente, non dipendente dalla volontà o dall'azione del responsabile di P.O., ma derivante da ragioni oggettive ed esterne, la percentuale di retribuzione dell'obiettivo è stata differenziata dalla percentuale del reale raggiungimento, indicandosi con essa la portata del ruolo svolto dal responsabile in relazione al possibile raggiungimento dell'obiettivo. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato individuale".

Si precisa che nella relazione si riferirà esclusivamente degli obiettivi, ove sussistano, la cui percentuale di retribuzione sia stata differenziata dalla percentuale di reale realizzazione ritenendo di dover in tal caso specificare le motivazioni di tale differenziazione.

Relativamente al "**raggiungimento risultato dell'Ente**", si è calcolato il grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.

La valutazione è avvenuta considerando la media dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati attraverso il PRO considerando anche in questo caso il diverso peso che è stato moltiplicato per la percentuale di realizzazione. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato di struttura".



Relativamente al **“comportamento organizzativo”** che, ricordiamo, prende in esame le modalità con le quali il Responsabile svolge la propria attività nell’ambito delle funzioni ordinarie a lui assegnate, la valutazione è stata effettuata dal Nucleo sulla base delle indicazioni fornite dal Sindaco e dal Segretario generale.

Si riportano di seguito i fattori di valutazione del Comportamento Organizzativo, diretti ed indiretti, che sono stati presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

- a) Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori.
- b) Clima organizzativo interno.
- c) La gestione del tempo.
- d) Rispetto delle regole e semplificazione procedurale.
- e) Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa).
- f) Attuazione del controllo di gestione.
- g) Integrazione e interfunzionalità.
- h) Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).
- i) Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati.

Anche nel 2017, come per gli anni precedenti, a tutti i fattori è stato attribuito lo stesso peso specifico.

Ciascun soggetto è stato valutato sulla base della propria performance con un punteggio da 1 a 10. Se la prestazione è valutata 10, gli è attribuito punteggio pieno, se invece la prestazione del soggetto è valutata meno, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente “comportamento organizzativo” considerando che i fattori da “a” a “h” hanno un valore di 20 su 40 pari al 50% del valore complessivo, il restante 50% è attribuito al fattore “i”.

Relativamente all’ **“andamento dell’attività ordinaria”**, non potendo misurare l’andamento dell’attività ordinaria sulla base di appositi indicatori definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell’ente (così



come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard) sono stati considerati, ai fini della valutazione, gli obiettivi assegnati alle diverse strutture e/o ai dipendenti individualmente.

Per ciascun soggetto è stato valutato l'attività ordinaria con un punteggio da 1 a 10. Se i risultati sono stati raggiunti, gli è attribuito punteggio pieno, se invece i risultati sono valutati non pienamente raggiunti, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto ai coefficienti attribuiti alla componente "andamento dell'attività ordinaria".

In merito alla definizione degli standard dell'attività ordinaria si suggerisce di perfezionare la definizione di indicatori significativi per l'analisi dei livelli di qualità dei servizi erogati, con l'individuazione di valori attesi che rappresentino la soglia minima da garantire.

Alla luce di questi elementi è stata predisposta la valutazione, di seguito illustrata nel dettaglio, dei risultati raggiunti da ciascun responsabile di posizione organizzativa nell'anno 2017.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base delle risultanze espresse dal report consuntivo elaborato dal responsabile medesimo (schede di controllo) e delle indicazioni date dal Sindaco e dal Vice-Segretario Generale, ritiene di poter esprimere un giudizio **positivo** sull'operato del responsabile.

La gestione della struttura ha conseguito **ottimi** risultati nel corso dell'esercizio 2017 per un percentuale complessiva pari al **95,75%**.

Specificatamente alla **"Realizzazione obiettivi individuali"**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%**.

Retribuzione di Risultato attribuita per la Realizzazione Obiettivi											
N.	Obiettivo	Tipologia	Coefficiente di pesatura				Peso Obiettivo	Peso Relativizzato	Percentuale Raggiungimento Reale Obiettivo	Percentuale Retribuzione Obiettivo	Punteggio
			livello di complessità operativa	equilibrio economico dell'ente	integrazione organizzativa	priorità programmatiche dell'Ente					
1	CONCILIAZIONE CONTO/STATO PATRIMONIALE (d. Lgs. 267/118)	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,20	100%	100%	0,20
		Innovazione	10 su 20			10 su 20					
2	SVILUPPO MASSIVO CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,20	100%	100%	0,20
		Innovazione	10 su 20			10 su 20					
3	FATTURA B2B - ARMONIZZAZIONE DATI IVA	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,20	100%	100%	0,20
		Innovazione	10 su 20			10 su 20					
4	CONTROLLO ACCATASTAMENTO PRATICHE URBANISTICHE A FINI TRIBUTARI	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,20	100%	100%	0,20
		Innovazione	10 su 20			10 su 20					
5	RECUPERO COATTIVO ENTRATE DA ACCERTAMENTI DI ALTRI UFFICI	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,20	100%	100%	0,20
		Innovazione	10 su 20			10 su 20					
Totale								100,00%			



Per quanto concerne il **“raggiungimento risultato dell’Ente”**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%** in quanto tutti gli obiettivi di PRO risultano retribuiti al 100%.

Retribuzione di Risultato attribuita per Risultato dell’Ente										
N.	Struttura	Numero obiettivi	Tipologia		Peso Complessivo Obiettivi	Peso Relativizzato	% Raggiungimento Reale Obiettivi	% Retribuzione Obiettivi Struttura	Punteggio	
			Strategico	Innovazione						
1	Gestione del territorio	3	-	-	3	0,20	100%	100%	0,20	
2	Servizi alla persona e Corpo Unico Polizia Municipale	3	-	-	3	0,20	100%	100%	0,20	
3	Servizi Finanziari	5	-	-	5	0,33	100%	100%	0,33	
4	Affari Generali	4	-	-	4	0,27	100%	100%	0,27	
Totale							100,00%			

Specificatamente al **“Comportamento Organizzativo”**, il punteggio raggiunto è pari all’ **89,38%**. A documentazione del punteggio assegnato, si riporta la scheda di valutazione del “Comportamento Organizzativo”, distinto nei nove fattori individuati nel sistema di valutazione ed ai quali è stato attribuito lo stesso peso specifico. I primi otto fattori sono stati valutati dal Nucleo con il Vice-Segretario Generale ed il nono fattore con il Sindaco come previsto dal sistema.

Retribuzione di Risultato attribuita per il Comportamento Organizzativo											
N.	Fattori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		inadeguato									eccellente
a	motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori								X		
b	clima organizzativo interno									X	
c	gestione del tempo									X	
d	rispetto delle regole e semplificazione procedurale								X		
e	promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)							X			
f	attuazione del controllo di gestione								X		
g	integrazione e interfunzionalità						X				
h	qualità dell’apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)								X		
i	concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l’efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Totale percentuale ((valore da "a" ad "h" / 80))*50%+ ((valore "i" / 20))*50%									89,38%		

Specificatamente all’ **“Andamento attività ordinaria”**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%** per quest’anno si sono valutati esclusivamente gli obiettivi di struttura e/o individuali assegnati ai dipendenti. Nei prossimi anni si terrà conto dei risultati raggiunti sulla base di appositi indicatori definiti in funzione delle linee di attività tipiche della struttura (così come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard)

Retribuzione di Risultato attribuita per Andamento dell’attività ordinaria											
N.	Fattori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		inadeguato									eccellente
1	andamento attività ordinaria										X
Totale percentuale									100,00%		

Sulla base dei dati suddetti, la retribuzione di risultato risulta così individuata:



Responsabile PO	Perini Antonella		
Area	Servizi Finanziari		
Retribuzione di Risultato attribuita e spettante per	Attribuita	Spettante	
	%	%	%
Grado di raggiungimento dei risultati	30,00%	100,00%	30,00%
Risultato dell'ente	10,00%	100,00%	10,00%
Comportamento organizzativo	40,00%	89,38%	35,75%
Andamento dell'attività ordinaria	20,00%	100,00%	20,00%
			95,75%

Pontassieve, 12 / 06 / 2018

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

DR. TIZIANO LEPRI

DR.SSA CECILIA CRESCIOLI

DR. ALESSANDRO RIZZO



VALUTAZIONE RESPONSABILE

PINZANI PILADE

**Responsabile di posizione organizzativa
"Gestione del territorio"**



Come premessa generale, con riferimento a tutti i responsabili, il Nucleo di Valutazione tiene a evidenziare che nell'attività di valutazione, ha proceduto alla considerazione dei dati sulla base dei criteri e principi generali di seguito illustrati.

In sintesi, il sistema di valutazione approvato prevede, come per gli anni precedenti, quali componenti per pervenire alla determinazione del risultato il "comportamento organizzativo", il "risultato di struttura", il "risultato individuale", l' "andamento dell'attività ordinaria". A ciascuno dei quattro elementi può essere attribuita diversa rilevanza attraverso coefficienti il cui valore complessivo dovrà essere pari a 100%. Secondo quanto definito all'interno del sistema di valutazione i coefficienti delle quattro componenti la valutazione per l'attribuzione dell'indennità di risultato, sono individuati per i responsabili di P.O di struttura nel 40% per il "comportamento organizzativo", 40% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 10% per l' "andamento dell'attività ordinaria"; per i responsabili di P.O. di staff nel 40% per il "comportamento organizzativo", 30% per il "risultato individuale", 10% per il "risultato dell'Ente" e il 20% per l' "andamento dell'attività ordinaria".

Nell'attività di valutazione, il Nucleo di Valutazione ha proceduto alla considerazione dei dati sulla base dei criteri e principi di seguito illustrati.

Relativamente al **"realizzazione obiettivi individuali"**, si è proceduto ad individuare i materiali sulla cui base poter effettuare la verifica.

Nel 2017 non si è provveduto alla pesatura degli obiettivi e quindi nella valutazione non si è tenuto conto della percentuale di realizzazione raggiunta in proporzione al peso di ciascun obiettivo. Nel 2017 non è stato definito il valore limite dell'indicatore di risultato parziale.

In riferimento alle metodologie di programmazione dell'attività dell'Ente, è utile sottolineare che la metodologia di definizione degli obiettivi è stata basata fondamentalmente su un modello di tipo "bottom-up", conferendo pertanto un ruolo determinante agli attori della gestione, vale a dire ai Responsabili.

In relazione agli obiettivi individuati per l'anno 2017 si rileva, da una parte la poca strategicità di alcuni obiettivi, dall'altra l'adozione di schede descrittive con indicazione dei tempi di realizzazione ma disomogenei rispetto alla definizione di specifici parametri e valori attesi.

In ottica migliorativa, nell'anno 2017 e per gli anni a seguire si ribadisce l'importanza di definire sia obiettivi che rappresentano uno sforzo aggiuntivo



rispetto alle funzioni ordinarie, sia obiettivi che si configurano come una sorta di standard "garantiti" dei servizi ordinariamente erogati.

Una corretta definizione degli indicatori (quantitativi, temporali, economici o qualitativi) e soprattutto dei valori attesi, consente di qualificare l'obiettivo e di effettuare a consuntivo un controllo più accurato ed obiettivo rappresentando quanto la performance effettivamente raggiunta si avvicina all'obiettivo dichiarato.

La verifica della realizzazione è stata effettuata con l'utilizzo degli strumenti di seguito indicati:

- PRO.
- Report dettagliati di monitoraggio appositamente compilati dai responsabili di posizione organizzativa, con l'indicazione dello stato di avanzamento degli obiettivi.
- Informazioni acquisite dal Vice-Segretario Comunale e dai responsabili medesimi, ai quali sono stati chiesti eventuali chiarimenti su specifiche situazioni.

Si sottolinea infine che nell'ipotesi in cui la mancata realizzazione degli obiettivi sia risultata, totalmente o parzialmente, non dipendente dalla volontà o dall'azione del responsabile di P.O., ma derivante da ragioni oggettive ed esterne, la percentuale di retribuzione dell'obiettivo è stata differenziata dalla percentuale del reale raggiungimento, indicandosi con essa la portata del ruolo svolto dal responsabile in relazione al possibile raggiungimento dell'obiettivo. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato individuale".

Si precisa che nella relazione si riferirà esclusivamente degli obiettivi, ove sussistano, la cui percentuale di retribuzione sia stata differenziata dalla percentuale di reale realizzazione ritenendo di dover in tal caso specificare le motivazioni di tale differenziazione.

Relativamente al "**raggiungimento risultato dell'Ente**", si è calcolato il grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.

La valutazione è avvenuta considerando la media dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati attraverso il PRO considerando anche in questo caso il diverso peso che è stato moltiplicato per la percentuale di realizzazione. Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "raggiungimento risultato di struttura".



Relativamente al **"comportamento organizzativo"** che, ricordiamo, prende in esame le modalità con le quali il Responsabile svolge la propria attività nell'ambito delle funzioni ordinarie a lui assegnate, la valutazione è stata effettuata dal Nucleo sulla base delle indicazioni fornite dal Sindaco e dal Segretario generale.

Si riportano di seguito i fattori di valutazione del Comportamento Organizzativo, diretti ed indiretti, che sono stati presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

- a) Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori.
- b) Clima organizzativo interno.
- c) La gestione del tempo.
- d) Rispetto delle regole e semplificazione procedurale.
- e) Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa).
- f) Attuazione del controllo di gestione.
- g) Integrazione e interfunzionalità.
- h) Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).
- i) Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati.

Anche nel 2017, come per gli anni precedenti, a tutti i fattori è stato attribuito lo stesso peso specifico.

Ciascun soggetto è stato valutato sulla base della propria performance con un punteggio da 1 a 10. Se la prestazione è valutata 10, gli è attribuito punteggio pieno, se invece la prestazione del soggetto è valutata meno, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto al coefficiente attribuito alla componente "comportamento organizzativo" considerando che i fattori da "a" a "h" hanno un valore di 20 su 40 pari al 50% del valore complessivo, il restante 50% è attribuito al fattore "i".

Relativamente all' **"andamento dell'attività ordinaria"**, non potendo misurare l'andamento dell'attività ordinaria sulla base di appositi indicatori definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell'ente (così



come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard) sono stati considerati, ai fini della valutazione, gli obiettivi assegnati alle diverse strutture e/o ai dipendenti individualmente.

Per ciascun soggetto è stato valutato l'attività ordinaria con un punteggio da 1 a 10. Se i risultati sono stati raggiunti, gli è attribuito punteggio pieno, se invece i risultati sono valutati non pienamente raggiunti, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 7, il soggetto ottiene 7/10 del punteggio). Il calcolo finale è stato effettuato in misura proporzionale rispetto ai coefficienti attribuiti alla componente "andamento dell'attività ordinaria".

In merito alla definizione degli standard dell'attività ordinaria si suggerisce di perfezionare la definizione di indicatori significativi per l'analisi dei livelli di qualità dei servizi erogati, con l'individuazione di valori attesi che rappresentino la soglia minima da garantire.

Alla luce di questi elementi è stata predisposta la valutazione, di seguito illustrata nel dettaglio, dei risultati raggiunti da ciascun responsabile di posizione organizzativa nell'anno 2017.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base delle risultanze espresse dal report consuntivo elaborato dal responsabile medesimo (schede di controllo) e delle indicazioni date dal Sindaco e dal Vice-Segretario Generale, ritiene di poter esprimere un giudizio **positivo** sull'operato del responsabile.

La gestione della struttura ha conseguito **ottimi** risultati nel corso dell'esercizio 2017 per un percentuale complessiva pari al **94,75%**.

Specificatamente alla **"Realizzazione obiettivi individuali"**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%**.

Retribuzione di Risultato attribuita per la Realizzazione Obiettivi											
N.	Obiettivo	Tipologia	Coefficiente di pesatura				Peso Obiettivo	Peso Relativizzato	% Raggiungimento Reale Obiettivo	% Retribuzione Obiettivo	Punteggio
			livello di complessità	equilibrio economico	integrazione organizzativa	priorità programmatiche					
1	RIQUALIFICAZIONE SPAZI BIBLIOTECA COMUNALE E REALIZZAZIONE SALA CIVICA	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,33	100%	100%	0,33
		Innovazione	10 su 20								
2	ADEGUAMENTO SISMICO SCUOLA ELEM. RUFINA APPROVAZIONE PROGETTO ESEC. ED AFFID. LAVORI	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,33	100%	100%	0,33
		Innovazione	10 su 20								
3	REDAZIONE BANDO PER CONTRIBUTI ADEGUAMENTO SISMICO EDIFICI PRIVATI	Strategico	5 su 20	5 su 20	5 su 20	5 su 20	1	0,33	100%	100%	0,33
		Innovazione	10 su 20								
Totale								100,00%			



Per quanto concerne il **“raggiungimento risultato dell’Ente”**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%** in quanto tutti gli obiettivi di PRO risultano retribuiti dal 90% al 100%.

Retribuzione di Risultato attribuita per Risultato dell’Ente											
N.	Struttura	Numero obiettivi	Tipologia				Peso Complessivo Obiettivi	Peso Relativizzato	% Relativiz. Raggiungimento Reale	% Relativiz. Retribuzione Obiettivi	Punteggio
			Strategico	Innovazione							
1	Gestione del territorio	3	-	-			3	0,20	100%	100%	0,20
2	Servizi alla persona e Corpo Unico Polizia Municipale	3	-	-			3	0,20	100%	100%	0,20
3	Servizi Finanziari	5	-	-			5	0,33	100%	100%	0,33
4	Affari Generali	4	-	-			4	0,27	100%	100%	0,27
Totale									100,00%		

Specificatamente al **“Comportamento Organizzativo”**, il punteggio raggiunto è pari al **86,88%**. A documentazione del punteggio assegnato, si riporta la scheda di valutazione del “Comportamento Organizzativo”, distinto nei nove fattori individuati nel sistema di valutazione ed ai quali è stato attribuito lo stesso peso specifico. I primi otto fattori sono stati valutati dal Nucleo con il Vice-Segretario Generale ed il nono fattore con il Sindaco come previsto dal sistema.

Retribuzione di Risultato attribuita per il Comportamento Organizzativo											
N.	Fattori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		inadeguato									eccellente
a	motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori							X			
b	clima organizzativo interno									X	
c	gestione del tempo							X			
d	rispetto delle regole e semplificazione procedurale								X		
e	promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)							X			
f	attuazione del controllo di gestione							X			
g	integrazione e interfunzionalità						X				
h	qualità dell’apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)								X		
i	concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l’efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Totale percentuale ((valore da "a" ad "h" / 80))*50%+ ((valore "i" / 20))*50%									86,88%		

Specificatamente all’ **“Andamento attività ordinaria”**, il punteggio raggiunto è pari al **100,00%** per quest’anno si sono valutati esclusivamente gli obiettivi di struttura e/o individuali assegnati ai dipendenti. Nei prossimi anni si terrà conto dei risultati raggiunti sulla base di appositi indicatori definiti in funzione delle linee di attività tipiche della struttura (così come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard).

Retribuzione di Risultato attribuita per Andamento dell’attività ordinaria											
N.	Fattori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		inadeguato									eccellente
1	andamento attività ordinaria										X
Totale percentuale									100,00%		



Sulla base dei dati suddetti, la retribuzione di risultato risulta così individuata:

Responsabile PO	Pinzani Pilade		
Servizio	Gestione del territorio		
Retribuzione di Risultato attribuita e spettante per	Attribuita %	Spettante %	
Grado di raggiungimento dei risultati	40,00%	100,00%	40,00%
Risultato dell'ente	10,00%	100,00%	10,00%
Comportamento organizzativo	40,00%	86,88%	34,75%
Andamento dell'attività ordinaria	10,00%	100,00%	10,00%
			94,75%

Pontassieve, 12 / 06 / 2018

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

DR. TIZIANO LEPRI

DR.SSA CECILIA CRESCIOLI

DR. ALESSANDRO RIZZO