

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Premessa introduttiva

La Legge-delega n° 15/2009 ed il successivo D.L.vo n° 150/2009, introducono nel nostro sistema giuridico il concetto di performance organizzativa ed individuale per tutti i comparti della Pubblica Amministrazione fissando regole e principi valevoli anche per gli Enti Locali in ordine ai quali viene meno la classica distinzione tra produttività collettiva ed individuale propria del processo di contrattualizzazione del pubblico impiego.

Il presente documento costituisce il Sistema di misurazione-valutazione della performance così come stabilito dalla suddetta normativa e secondo quanto indicato dall'art. 7 del D.L.vo n° 150/2009 che ne definisce gli elementi essenziali e che impone agli enti locali di adeguare i propri ordinamenti, ai sensi dell'art. 16, comma 2, del medesimo decreto.

Le funzioni di misurazione e valutazione della performance sono svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione al quale compete *“la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice”* (rectius: titolari di posizione organizzativa) oltre alla definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance, sulla base degli indirizzi (se e qualora applicabile) indicati dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche e dai titolari di posizione organizzativa di ciascuna amministrazione ai quali spetta la definizione degli obiettivi delle strutture di riferimento, nonché la valutazione del personale assegnato (artt. 16 e 17 del D. L. vo n° 165/2001 e s. m. ed i.)

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il concetto di *performance* può essere ricostruito come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita. La misurazione della *performance* è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile e per effettuare la misurazione della *performance*, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni



fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. Il presente Sistema, in tale contesto, mira a:

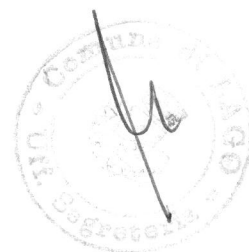
- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'*accountability* (ossia il dover dare conto del proprio operato) e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Strutturando il Sistema si deve assicurare un legame tra lo stesso e gli obiettivi in modo tale da poter influenzare positivamente e migliorare la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico, la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo e la comprensione, da parte titolari di posizione organizzativa, di obiettivi a livello organizzativo e di *target*, (risultato che un soggetto si prefigge di ottenere), dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi nonché del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione. A tal fine è essenziale che il sistema si componga di indicatori finalizzati all'attività di acquisizione di informazioni, di *target* intesi come risultati da conseguire e di un'infrastruttura funzionale diretta all'acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità e finalizzandoli alla successiva fase di trasparenza.

Ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Ispirandosi alle statuizioni dell'art. 8 del D.L.vo n° 150/2009, il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa riguarda fondamentalmente:

- per gli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - a) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - b) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - c) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - d) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati anche alla luce delle indicazioni fornite dalla CIVIT con la Delibera n° 88/2010;
 - e) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità



--- per la misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

a) l'impatto ed il ritorno derivante dalle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

--- per il coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione

a) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Gli obiettivi

La prima individuazione degli obiettivi (cd. "strategici") è formulata con l'approvazione delle linee guida di mandato e con la redazione del Piano generale di sviluppo dell'Ente. Ogni anno, la Giunta comunale definisce, contestualmente alla redazione dello schema di bilancio di previsione, le proprie politiche di azione (articolando ed anche integrandoli i predetti "obiettivi strategici") stabilendo priorità e criteri generali per l'allocazione delle necessarie risorse finanziarie mediante un'attività di confronto e collaborazione con i vari titolari di posizione organizzativa al fine di recepire contributi e suggerimenti diretti ad assicurare la necessaria coerenza con gli altri strumenti programmatori e pianificatori del Comune.

Entro dieci giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione da parte del Consiglio Comunale, il Segretario Comunale cura la predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione (o, in alternativa, del Piano Risorse ed Obiettivi) nel quale:

- 1) esplicitare i legami tra indirizzi politici, strategia e operatività, attraverso una coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- 2) definire i criteri e le modalità di gestione degli *outcome*, intesi come l'individuazione degli impatti (per categoria di *stakeholder*) di politiche e azioni a partire dalla definizione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- 3) indicare le azioni volte al miglioramento continuo dei servizi pubblici, ottenibile anche attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione della *performance*, sia a livello organizzativo che individuale, attraverso cicli di retroazione (*feedback*) formalizzati anche in linea ed in coerenza con le indicazioni fornite dalla Delibera n°89/2010 della CIVIT;
- 4) assicurare la facilità e semplicità di comunicazione e comprensione finalizzata a garantire la trasparenza intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino
- 5) stabilire una modalità di pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave dei vari documenti di pianificazione, programmazione e controllo anche in funzione di quanto illustrato dalla Delibera n° 105/2010 della CIVIT.

La redazione del precitato documento sarà frutto di una serie di incontri e confronti tra il Segretario Comunale ed i titolari di posizione organizzativa nella logica della programmazione partecipata e della



condivisione degli obiettivi. Per garantire la migliore coerenza e congruità possibile tra il ciclo di programmazione strategica e quello finanziario, si provvederà, contestualmente alla redazione delle singole schede PEG o PRO, riguardanti i vari settori, alla elaborazione dei connessi obiettivi annuali e degli indicatori di risultato.

La Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione e il Piano dettagliato degli Obiettivi entro trenta giorni dalla data di approvazione del Bilancio di Previsione.

Si stabilisce che nell'ottica del PEG come strumento e momento di avvio del ciclo di gestione della Performance, lo stesso, se ed in quanto possibile, abbia una vocazione programmatica triennale.

Il PEG deve contribuire ad assicurare la comprensibilità della rappresentazione della *performance*. Per fare questo, deve essere esplicitato, anche e soprattutto nell'ambito del PDO, il legame che sussiste tra i bisogni degli utenti/cittadini, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'ente. Infine, deve essere assicurata l'attendibilità della rappresentazione della *performance* attraverso la verifica *ex post* della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*) così come indicato nelle parti successive.

Gli obiettivi, pertanto, in attuazione dei principi contenuti nell'art. 5, comma secondo, del D.L.vo n°150/2009, e per quanto possibile in rapporto alle peculiarità funzionali ed organizzative degli Enti Locali, risponderanno alle seguenti caratteristiche:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibilità ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurazione a valori di riferimento predefiniti;
- confrontabilità con le tendenze dell'azione dell'Amministrazione di appartenenza con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi programmati nell'ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Durante l'arco dell'anno sono previste fasi intermedie ed informali di verifica sull'andamento delle attività previste nei singoli obiettivi che trovano il loro culmine nella verifica formale da effettuare entro il 15 settembre, da parte dei titolari di posizione organizzativa e con il coinvolgimento dell'O.I.V., in concomitanza con il procedimento di verifica degli equilibri di bilancio e dello stato di attuazione dei programmi. In questa fase è possibile proporre modifiche e/o integrazioni anche sulla scorta delle mutate condizioni e/o priorità che eventualmente siano sorte nel frattempo.

Elaborata la stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e sulla gestione dell'anno precedente e procedendo alla rilevazione dei risultati conseguiti in funzione degli indicatori prefissati, entro la fine del mese di febbraio l'O.I.V. attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al



fine di proporre al Sindaco la valutazione annuale dei titolari di posizione organizzativa e l'attribuzione ad essi dei relativi premi.

La programmazione degli obiettivi e la misurazione e valutazione del loro grado di raggiungimento sono operazioni che vedono coinvolti tutti i soggetti interni al Comune. Il risultato di tali attività, in una seconda e successiva fase, deve essere implementato, come già accennato, in maniera graduale e senza soluzione di continuità, al fine di integrarne l'esame mediante strumenti che pongano in primo piano l'impatto ed il ritorno derivante dalle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive. A tal fine, ai sensi delle vigenti disposizioni, saranno pubblicizzate sul sito internet istituzionale nella specifica sezione "Trasparenza, valutazione e merito", i documenti coerenti e conformi alle previsioni contenute nell'art. 11, comma 7 del D.L.vo n° 150/2009 e s. m. ed i. e saranno avviate procedure finalizzate all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione e di ricaduta sociale avviando un processo di sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

La metodologia che si intende adottare è basata sugli strumenti già in uso integrandoli tra loro e organizzandoli in funzione delle esigenze sopra esposte. In particolare, si procederà assegnando alla performance organizzativa un valore complessivo pari a cento costituito da due indicatori essenziali rappresentati:

- dal grado complessivo e globale di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente (pari ad un valore numerico di 60) e composto dai vari e singoli obiettivi che coinvolgono tutti i Settori del Comune (sia sotto il profilo individuale che collettivo e che interessano tanto i titolari di posizione organizzativa quanto gli altri dipendenti)
- dalla ricaduta sociale e dalla percezione che la cittadinanza ha dell'azione amministrativa (pari ad un valore numerico di 40) mediante strumenti che tengano conto della categoria di *stakeholder* interessata alle varie e diverse fasi in cui si muove ed esprime l'operato dell'Ente pubblico. Pertanto dovranno essere preliminarmente individuati gli *stakeholder* (ossia un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'Amministrazione, sia interni che esterni all'organizzazione medesima e che possono risultare portatori di diritti e di interessi) ai quali associare gli obiettivi (almeno quelli prioritari) del Comune ed in ordine ai quali impostare metodologie di rilevazione del grado di soddisfazione finale dei bisogni della collettività e dei destinatari delle attività e dei servizi che conducano ad un'effettiva e concreta misurazione dell'operato della Pubblica Amministrazione.

Tale attività, almeno in fase di impostazione e di prima attuazione, spetta all'O.I.V. che assumerà la funzione di referente nei riguardi tanto degli stakeholder interni quanto di quelli esterni al fine di raccogliere quei necessari elementi di ritorno ed efficacia dell'azione amministrativa da trasferire alle competenti strutture amministrative prevalentemente, anche se non esclusivamente, politiche, per strutturare quel sistema del cd. "avvertimento anticipato" che consente, ad ogni Ente Pubblico, di reagire velocemente ad eventi e/o segnali negativi in modo tale da attuare prontamente i necessari ed opportuni cambiamenti.



Ambito di misurazione e valutazione della performance individuale

Nell'ambito della strutturazione del presente Sistema di misurazione e valutazione, ai fini della valutazione di tutto il personale del Comune, non può non farsi riferimento ai principi contenuti nell'art. 9 (anch'esso richiamato dall'art 16, comma 2) del D.L.vo n° 150/2009 ed in particolare alla necessità di collegare l'attività di misurazione e valutazione individuale dei responsabili di posizione organizzativa:

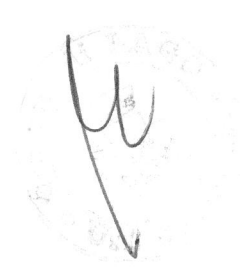
- agli indicatori di performance dell'ambito organizzativo di cui si è responsabili;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo reso alla performance complessiva della struttura, alle competenze professionali e manageriali concretamente dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori. Tale elemento non può prescindere da una significativa differenziazione dei giudizi formulati.

Anche la misurazione e valutazione della performance individuali del personale dipendente deve essere collegata, con i necessari adeguamenti, anche in relazione alla categoria ed al profilo di inquadramento:

- al raggiungimento di obiettivi di gruppo;
- al raggiungimento di obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo reso alla performance complessiva dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate;
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

Non rientrano nel campo di valutazione della performance i periodi trascorsi in congedo di maternità, di paternità e parentale. Entro la fine del mese di gennaio, i singoli titolari di posizione organizzativa relazionano sullo stato di attuazione dei propri obiettivi di competenza e l'O.I.V., conseguentemente, procede alla attestazione della percentuale di realizzazione degli stessi. Sempre entro la fine del mese di gennaio, i singoli titolari di posizione organizzativa provvedono alla redazione delle schede valutative dei dipendenti assegnati al proprio Settore. In apposite e specifiche sessioni di colloquio con l'O.I.V., anche informali, ciascun titolare di posizione organizzativa analizza l'andamento dell'attività, i risultati conseguiti e le ragioni e le motivazioni per l'eventuale e/o il parziale raggiungimento degli obiettivi.

Di seguito si riportano le impostazioni schematiche ed i criteri da utilizzare, articolate nei singoli indicatori, che costituiranno la base delle schede valutative inerenti la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e degli altri dipendenti.



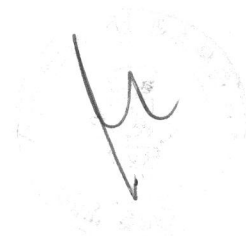
SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Cognome: _____	Nome: _____	Settore: _____
Categoria: _____	Posizione economica: _____	Servizio: _____
		Profilo professionale: _____

<u>Elementi</u>	<u>Punteggio massimo</u>
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore	20
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al dipendente	20
Valutazione da parte del Titolare di Posizione Organizzativa	60
Capacità di relazionarsi con i colleghi e con l'utenza	7
Arricchimento professionale	6
Livello di iniziativa professionale e lavorativa	7
Grado di responsabilizzazione verso i risultati	5
Abilità tecnico/operativa	6
Flessibilità, duttilità ed adattamenti organizzativi	7
Rispetto dei tempi di esecuzione	5
Quantità delle prestazioni	3
Grado di impegno	5
Efficienza organizzativa ed affidabilità	3
Senso di appartenenza e di attenzione all'immagine dell'Ente	6
TOTALE	100

Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati

Gli obiettivi da raggiungere, assegnati al Settore vengono fissati, in sede di definizione del P.E.G. o del P.R.O., con la stesura del Piano Dettagliato degli Obiettivi. In caso di raggiungimento parziale dell'obiettivo, viene assegnato un punteggio proporzionale alla percentuale di conseguimento dell'obiettivo in questione. Analoga considerazione viene fatta nell'ipotesi che l'obiettivo sia conseguito oltre il limite temporale indicato in sede di definizione del P.D.O. in quanto considerabile come raggiungimento parziale o, addirittura, come mancato conseguimento. Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore viene effettuato ed attestato dall'O.I.V..



Gli obiettivi del singolo dipendente, che possono essere sia individuali che di gruppo, sono fissati, con apposito provvedimento, dal titolare di posizione organizzativa e devono essere coerenti e/o funzionali o complementari agli obiettivi di Settore.

Valutazione da parte del Titolare di Posizione Organizzativa

I punteggi attribuibili per ogni criterio di valutazione possono essere solo numeri interi.

Capacità di relazionarsi con i colleghi e con l'utenza	Si valuta la capacità di instaurare un rapporto collaborativo e fattivo con i colleghi tendente a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza si prende in considerazione la capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e di conflitto mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriati .
Arricchimento professionale	Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità mediante attività di approfondimento tecnico/giuridico e di autoaggiornamento lavorativo con riferimento sia alla disponibilità dimostrata verso le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'ente sia alla capacità di condividere e mettere a disposizione degli altri le conoscenze acquisite.
Livello di iniziativa professionale e lavorativa	Si valuta la capacità di organizzazione del proprio lavoro, in vista dei programmi fissati e delle scadenze stabilite, a fronte di nuove iniziative da attivare anche in condizioni oggettive di criticità e di difficoltà lavorative (per es. picchi di lavoro) prevenendo l'insorgenza di eventuali problemi con la proposta di soluzioni operative.
Grado di responsabilizzazione verso i risultati	Si valuta la capacità di verificare l'idoneità delle proprie attività lavorative al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi e degli obiettivi dell'Ente.
Abilità tecnico/operativa	Si prendono in esame le competenze proprie del dipendente in rapporto al ruolo ricoperto anche sul versante dell'utilizzo di strumenti specialistici ed informatici.

Flessibilità, duttilità ed adattamenti organizzativi	Si prendono in considerazione la flessibilità e prontezza nell'adeguarsi a mansioni provvisorie non proprie ed esclusive del profilo ricoperto, la duttilità dimostrata nella gestione dei diversi settori, anche in caso di sostituzione di personale assente e/o con riguardo ad innovazioni procedurali e/o tecnologiche e la complessiva capacità di interpretare adeguatamente le esigenze di adattamento organizzativo, nell'ottica di assicurare un livello quanto più elevato possibile nella qualità dei servizi forniti sia all'utenza che all'Amministrazione.
Rispetto dei tempi di esecuzione	Si valuta la predisposizione e la capacità di rispettare i tempi di esecuzione, semplificando le operazioni da svolgere e senza fermarsi al puro dato formalistico del rispetto del termine stabilito, fine a se stesso, ma avulso dal conseguimento dell'effettivo risultato richiesto.
Quantità delle prestazioni	Si esamina la capacità di garantire un prodotto o un servizio rispondente e congruamente correlato alla distribuzione dei carichi di lavoro ordinari e conforme alle indicazioni e sollecitazioni del Responsabile di riferimento.
Grado di impegno	Si valuta la capacità ed attitudine individuale a porre in essere tutte le proprie possibilità e volontà, prettamente personali, per la migliore riuscita possibile della propria attività lavorativa. contribuire
Efficienza organizzativa ed affidabilità	Si valuta la capacità di impostare correttamente il proprio lavoro con efficienza ed autonomia in rapporto agli aspetti procedurali ed organizzativi, ingenerando nei colleghi e nel Responsabile di riferimento la necessaria fiducia e tranquillità per le attività da svolgere.
Senso di appartenenza e di attenzione all'immagine dell'Ente	Si valuta la capacità di operare, anche indipendentemente dall'orientamento ai risultati, tenendo sempre conto dell'ottica complessiva dell'azione generale del Comune nell'ambito della quale tutti, con i propri comportamenti, sono in grado di influenzare, positivamente o negativamente, la resa e la percezione esterna dell'operato e dell'immagine del Comune di appartenenza.



Posizionamento del personale non titolare di posizioni organizzative in fasce di merito

Relativamente al personale non titolare di posizione organizzativa, si articola una suddivisione in base alle seguenti fasce di merito:

Fascia di merito	Percentuale del personale non titolare di posizione organizzativa	Percentuale delle risorse da attribuire destinate al trattamento accessorio
1^	25%	50%
2^	50%	50%
3^	25%	0%

La ripartizione in fasce di merito avviene, indipendentemente dalla categoria di appartenenza, in base alla valutazione ricevuta. In caso di parità di punteggio, si calcherà la media delle valutazioni dell'ultimo triennio. In caso di ulteriore parità, si darò precedenza al dipendente più anziano di età. Nell'ipotesi in cui il numero di dipendenti collocati in una fascia di merito in base alla percentuale suddetta non sia intero si procederà all'arrotondamento all'unità superiore o inferiore (che risulti più vicina) senza dare vita a resti e/o eccedenze.

Per essere ammessi alla distribuzione delle risorse, deve essere conseguito comunque un punteggio minimo di 60/100 e vi deve essere stata una presenza lavorativa non inferiore ai quattro mesi nell'anno di riferimento ferma restando l'applicazione delle fattispecie particolari previste dal D.L.vo n°150/2009 e dal vigente CCNL di riferimento.

Suddiviso il personale in funzione delle valutazioni e delle predette fasce di merito, si procederà alla distribuzione delle risorse economiche calcolando, per ogni fascia di merito, il cd. coefficiente individuale per ogni lavoratore dato dal prodotto tra il monte orario settimanale (36 ore =1), il servizio prestato nell'anno (12 mesi =1) ed i seguenti parametri articolati per categoria:

B	1,10
B3	1,20
C	1,30
D	1,40
D3	1,50

Una volta definito per ciascun dipendente il precitato coefficiente individuale, si calcherà l'ammontare teorico ponderato della fascia, dato dalla somma dei predetti coefficienti individuali. L'entità delle risorse per la singola fascia sarà diviso per il predetto valore, ottenuto con la somma dei vari coefficienti individuali, ottenendo un valore medio ponderato, di premio teorico, da distribuire nella fascia di merito. Tale importo sarà moltiplicato per il coefficiente individuale di ciascun dipendente e poi rapportato, in percentuale, alla valutazione ottenuta da ogni singolo pervenendo al premio effettivo da erogare.

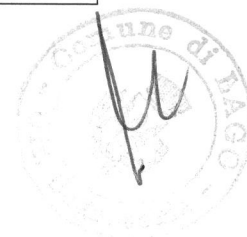
Entro il 31 marzo di ogni anno, si provvederà al materiale pagamento del predetto premio e, contestualmente, le relative risultanze, ai sensi delle vigenti disposizioni, saranno pubblicizzate sul sito internet istituzionale nella specifica sezione "Trasparenza, valutazione e merito".



SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Cognome: _____	Nome: _____	Settore: _____
Categoria: _____	Posizione economica: _____	Profilo professionale: _____

<u>Elementi</u>	<u>Punteggio massimo</u>
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore	20
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Titolare di Posizione organizzativa	20
Valutazione da parte del Segretario Comunale	50
Arricchimento ed aggiornamento professionale	5
Orientamento alla soluzione dei problemi (problem solving)	7
Grado di autonomia e responsabilità	5
Orientamento ai risultati	7
Organizzazione e gestione delle risorse assegnate	7
Cooperazione ed integrazione con le altre strutture dell'ente e con gli organi di indirizzo politico per il raggiungimento degli obiettivi di "sistema" del Comune	5
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	3
Orientamento all'utenza	3
Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli, anche organizzativi, nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi e della qualità del servizio	3
Senso di appartenenza e di attenzione all'immagine dell'Ente	5
Proposte progettuali ed obiettivi ulteriori	10
TOTALE	100



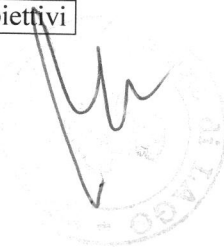
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati

Gli obiettivi da raggiungere vengono fissati, in sede di definizione del P.E.G. o del P.R.O., con la stesura del Piano Dettagliato degli Obiettivi. In caso di raggiungimento parziale dell'obiettivo, viene assegnato un punteggio proporzionale alla percentuale di conseguimento dell'obiettivo in questione. Analoga considerazione viene fatta nell'ipotesi che l'obiettivo sia conseguito oltre il limite temporale indicato in sede di definizione del P.D.O. in quanto considerabile come raggiungimento parziale o, addirittura, come mancato conseguimento. Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore ed al titolare di posizione organizzativa viene effettuato ed attestato dall'O.I.V..

Valutazione da parte del Segretario Comunale

I punteggi attribuibili per ogni criterio di valutazione possono essere solo numeri interi.

Arricchimento ed aggiornamento professionale	Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità mediante attività di studio, di approfondimento tecnico/giuridico e di autoaggiornamento lavorativo con riferimento sia alla disponibilità dimostrata verso le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'ente sia alla capacità di condividere e mettere a disposizione degli altri le conoscenze acquisite.
Orientamento alla soluzione dei problemi (problem solving)	Si valuta la capacità di proporre soluzioni innovative e di porre in relazione tra loro diversi e complessi problemi ed il livello di approfondimento attraverso i dati a disposizione in una visione d'insieme che consenta la verifica della coerenza della soluzione approntata con il contesto generale.
Grado di autonomia e responsabilità	Si valuta il livello di autonomia professionale ed il grado di assunzione delle proprie responsabilità, legate all'incarico svolto, anche in funzione di profili ed aspetti indeterminati e non necessariamente coincidenti con la propria ordinaria sfera di competenza
Orientamento ai risultati	Si valuta la capacità di definire e raggiungere obiettivi, di mantenere elevati standard di rendimento per sé e per gli altri trovando soluzioni diverse rispetto ai problemi insorti assicurando risposte adeguate
Organizzazione e gestione delle risorse assegnate	Si valuta la capacità di organizzare e razionalizzare le risorse umane, economiche e strumentali a disposizione, integrandole al meglio, e con particolare attenzione alla capacità di coinvolgere, motivare e stimolare i collaboratori distribuendo compiti e valorizzandone la professionalità ed il processo di responsabilizzazione con attività finalizzate alla loro crescita ed all'orientamento verso il conseguimento dei risultati
Cooperazione ed integrazione con le altre strutture	Si valuta il grado di coinvolgimento negli obiettivi



dell'ente e con gli organi di indirizzo politico per il raggiungimento degli obiettivi di "sistema" del Comune	dell'ente esaminando il livello di collaborazione esistente con gli altri Settori e con gli organi di direzione politica, nella consapevolezza del proprio ruolo e della distinzione delle competenze, per il conseguimento di obiettivi comuni e per la risoluzione dei problemi più vasti nell'ottica della "performance" organizzativa.
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	Si valuta la predisposizione e la capacità di rispettare le scadenze prefissate, sia a livello normativo che a livello comunale, tanto in condizioni normali quanto in situazioni di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi nei tempi programmati .
Orientamento all'utenza	Si valuta la capacità di assicurare agli utenti, nonché agli interlocutori esterni all'Ente, una risposta adeguata nel quadro dell'ordinario espletamento delle proprie attività introducendo anche strumenti operativi diretti ad analizzare il grado di soddisfacimento del servizio in modo tale da orientare e sviluppare l'implementazione futura dello stesso.
Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli, anche organizzativi, nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi e della qualità del servizio	Si valuta la capacità di strutturare e modellare apparati organizzativi tesi al conseguimento degli obiettivi ed al miglioramento della qualità dei servizi in una prospettiva di rispetto delle regole, delle disposizioni e degli assetti operativi senza tuttavia scivolare in vuoti ed inutili formalismi .
Senso di appartenenza e di attenzione all'immagine dell'Ente	Si valuta la capacità di operare, anche indipendentemente dall'orientamento ai risultati, tenendo sempre conto dell'ottica complessiva dell'azione generale del Comune nell'ambito della quale tutti, con i propri comportamenti, sono in grado di influenzare, positivamente o negativamente, la resa e la percezione esterna dell'operato e dell'immagine del Comune di appartenenza.

Proposte progettuali e di obiettivi ulteriori

In una prospettiva dinamica e collaborativa dell'azione amministrativa, viene stabilito che eventuali proposte progettuali e di obiettivi ulteriori, attivati e/o realizzati, e comunque assentiti e condivisi dall'Amministrazione che li ritenga conformi e coerenti con i propri atti programmatici e di governo, possa essere assegnato un punteggio non superiore a 10 in funzione della quantità e qualità delle attività svolte con una "pesatura" dell'operato condotto. Tale aspetto viene esaminato e valutato dall'O.I.V..

Posizionamento del personale titolare di posizioni organizzative in fasce di merito

In considerazione del fatto che il D.L.vo n°150/2009 non parla del posizionamento dei titolari di posizione organizzativa in fasce di merito, appare logico e coerente con la struttura complessiva del sistema e con le singole disposizioni della predetta normativa da applicare, direttamente o solo quale norme di principio, agli Enti locali, di procedere con le seguenti modalità al fine di garantire un'attribuzione selettiva del riconoscimento delle risorse variabili del trattamento accessorio collegato alla "performance" (rectius: retribuzione o indennità di risultato):

- Una valutazione complessiva inferiore ai punti 60 non darà diritto alla corresponsione dell'indennità di risultato.
- I punteggi superiori al 60 daranno diritto ad un'indennità di risultato proporzionale da un minimo del 10% ad un massimo del 25% di quella di posizione, secondo la seguente tabella:

Punteggio ottenuto	Percentuale indennità di risultato
Da 60 a 70 punti	10%
Da 70 a 80 punti	15%
Da 80 a 90 punti	20%
Da 90 a 100 punti	25%

- Deve essere constatata e verificata una presenza lavorativa non inferiore ai quattro mesi nell'anno di riferimento ferma restando l'applicazione delle fattispecie particolari previste dal D.L.vo n°150/2009 e dal vigente CCNL di riferimento.

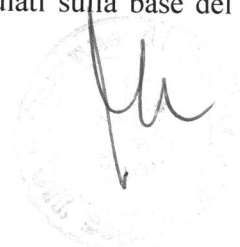
Entro il 31 marzo di ogni anno, si provvederà al materiale pagamento del predetto premio e, contestualmente, le relative risultanze, ai sensi delle vigenti disposizioni, saranno pubblicizzate sul sito internet istituzionale nella specifica sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Procedure di conciliazione

Il dipendente entro sette giorni liberi, naturali e consecutivi, dalla ricezione della scheda di valutazione, può proporre al Segretario Comunale le proprie osservazioni in forma scritta. Su tali osservazioni si esprime e decide il Segretario Comunale, sentito il valutatore, sempre in forma scritta ed entro i successivi sette giorni liberi, naturali e consecutivi, decorrenti dal momento della ricezione delle osservazioni formulate dal dipendente. La medesima procedura e tempistica vale per le eventuali osservazioni da parte del titolare di posizione organizzativa. In tal caso le osservazioni vanno indirizzate all'O.I.V. che decide in merito.

Norma transitoria

Ai sensi dell'art. 6, comma 1, del d.lgs. n. 141/2011, la differenziazione per fasce retributive prevista dal Dlgs 150/09 trova applicazione a regime solo a partire dalla tornata contrattuale successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009 (quindi solo con i futuri contratti triennali stipulati sulla base del



d.lgs. n. 150/2009, dopo la fine del blocco attualmente fissato dalla manovra finanziaria fino al 31.12.2014). Nelle more verranno applicati i nuovi strumenti di valutazione e si procederà alla elaborazione delle graduatorie finali, senza però collocazione dei dipendenti nelle fasce del nuovo sistema di valutazione, in conseguenza del rinvio legislativo, e rimarranno invariate le modalità previste dagli accordi e/o regolamenti in uso per l'attribuzione della produttività dei dipendenti e della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa.

