

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI CASTEL MELLA

## INDICE

1. Premessa
2. Definizioni
3. Finalità
4. Il quadro normativo
5. Caratteristiche distintive dell'organizzazione
6. Descrizione del Sistema di Misurazione e Valutazione
  - 6.1. Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa
  - 6.2. Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance individuale
    - 6.2.1. *I fattori di valutazione*
    - 6.2.2. *Le fasi della valutazione della Performance individuale*
    - 6.2.3. *Le attribuzioni delle indennità economiche*
    - 6.2.4. *Le procedure di conciliazione*
7. Il processo del Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Ente (fasi, tempi, soggetti e modalità)
8. Soggetti e responsabilità
9. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti
10. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
11. Gli sviluppi del Sistema :
  - 11.1 *Modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione*
  - 11.2 *Modalità per la realizzazione di indagini sul personale dipendente su: benessere organizzativo, grado di condivisione del Sistema e rilevazione della valutazione del superiore gerarchico*
  - 11.3 *Modalità per collegare il processo di valutazione della Performance agli altri processi di gestione del personale*
  - 11.4 *Modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema*

Allegato: stralcio regolamento organizzazione uffici e servizi relativi al ciclo di gestione della performance e art. 57 - Nucleo di Valutazione

## 1. PREMESSA

Il Decreto Legislativo n. 150/2009 (cosiddetto “decreto Brunetta”), in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha disciplinato i Sistemi di Misurazione e Valutazione delle strutture e dei dipendenti delle Amministrazioni pubbliche “al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della Performance”.

Il D.Lgs. 150/2009 ha fornito a tutte le Pubbliche Amministrazioni un quadro di riferimento dettagliato per favorire la progettazione e l'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che consenta di programmare, monitorare nel tempo e valutare i risultati dell'ente in termini di output ed outcome, facendo riferimento ad alcuni ambiti di misurazione relativi sia alla Performance organizzativa che a quella individuale.

Il CIT (Centro Innovazione e Tecnologie) della Provincia di Brescia ha realizzato un Laboratorio per l'impostazione di un modello di riferimento per la costruzione di un Piano della Performance sulla base degli ordinari strumenti di programmazione del Comune e per l'impostazione di un Sistema di Misurazione e Valutazione, a cui questo Comune ha partecipato e di cui si utilizzerà l'impostazione metodologica.

Con il supporto dell'Associazione Comuni Bresciani (A.C.B.) e dell'Associazione Vighenzi hanno aderito al Laboratorio alcuni Segretari Generali, Dirigenti e Funzionari di Comuni bresciani oltre allo staff della Provincia. Tale Laboratorio ha sviluppato (con il supporto di SDA Bocconi) un modello di Sistema di Misurazione e Valutazione che questo Comune ha poi adeguato al proprio contesto.

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione è stato introdotto per gli Enti locali già dall'Ordinamento professionale del personale del Comparto degli Enti locali, con il CCNL 31/03/09 e questo Comune è già dotato di una metodologia di valutazione permanente a supporto dell'attribuzione dell'indennità di produttività e dell'indennità di risultato, approvata con delibera di G.C.n. 91 del 26/09/2005. Si tratta di adeguare la metodologia finora adottata alla nuova normativa.

## 2. DEFINIZIONI

La “Performance”, nell'accezione formulata dal D.Lgs. 150/2009, che qui si recepisce, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione del Comune, i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui), apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente. Un'organizzazione è “performante” se riesce a dimostrarsi capace di raggiungere le finalità/obiettivi per cui esiste. L'utilizzo di tale concetto rappresenta un importante punto di riferimento per il passaggio definitivo verso la logica dei risultati.

- “Performance organizzativa”: la performance ottenuta dall'ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola;
- “Performance individuale”: la performance ottenuta da singoli individui o gruppi di individui;
- “Ciclo di gestione della performance”: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati;

- **“Piano della Performance”**: l’insieme degli obiettivi strategici ed operativi alla base dell’attività dell’amministrazione, approvato e redatto annualmente dall’amministrazione;
- **“Relazione sulla performance”**: documento che evidenzia a consuntivo (con riferimento all’anno precedente) i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti;
- **“misurazione della Performance”**: attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili riferiti a processi o prodotti o impatti sui cittadini;
- **“valutazione della Performance”**: attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall’ente, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti, anche in prospettiva futura;
- **“output”**: ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo.
- **“outcome”**: impatto, risultato ultimo di un’azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un’attività o di un processo dal punto di vista dell’utente del servizio e degli stakeholder; esempi di outcome possono essere: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini.
- **“Stakeholders”** o **“portatori di interesse”**: è un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dall’ottenimento degli obiettivi da parte dell’organizzazione stessa.

### 3. FINALITÀ’

Il Sistema di Misurazione e Valutazione, di seguito denominato “Sistema” dovrà tendere a rispondere a quelle che sono le indicazioni della Delibera CIVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche) n. 104/2010 e dovrà essere costruito in modo da:

- consentire la misurazione e valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli scostamenti;
- consentire un’analisi delle cause di tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d’insieme riguardo all’andamento dell’amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell’amministrazione anche al fine di individuare interventi correttivi in corso di esercizio;
- garantire i requisiti tecnici di validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato della performance sia agli attori interni che ai soggetti esterni;
- promuovere la semplificazione e integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Le finalità del Sistema sono specificate anche nella Delibera CIVIT n. 89/2010, ai sensi della quale esso deve essere in grado di:

- 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 sia i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

#### 4. IL QUADRO NORMATIVO

Il quadro normativo di riferimento è costituito dalla Legge-delega 4 marzo 2009, n. 15 e dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito denominato “Decreto”.

L'articolo 3 del Decreto (Principi generali) stabilisce che: “la misurazione e la valutazione della Performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali [...]” (comma1).

Nello stesso articolo si rileva che “ogni amministrazione è tenuta a misurare e valutare la Performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti” (comma 2).

Per attuare quanto previsto all'art. 3 le amministrazioni pubbliche sviluppano il Ciclo di gestione della Performance che è strutturato, secondo l'articolo 4, comma 2 del Decreto, nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'articolo 7 del Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della Performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito denominato “OIV”.

La Delibera CIVIT n. 121/2010 (Osservazioni in ordine al documento avente ad oggetto “L'applicazione del Decreto legislativo n.150/2009 negli Enti Locali: le Linee guida dell'ANCI in materia di Ciclo della Performance”) afferma che l'articolo 14 del Decreto non trova applicazione nei comuni (stante il mancato rinvio disposto dall'articolo 16, comma 2, del decreto legislativo n. 150 del 2009) e che quindi rientri nella discrezionalità

del singolo Comune la scelta di costituire o meno l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Il Comune di Castel Mella ha optato per la scelta di mantenere il Nucleo di Valutazione integrandone le funzioni alla luce delle novità introdotte dal Decreto (art. 57 del Regolamento di organizzazione uffici e servizi come modificato con deliberazione di G.C. n. 54 del 04/04/2011).

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della Performance organizzativa. Tale articolo non è stato definito come di diretta applicazione per gli Enti Locali ma rappresenta un significativo punto di riferimento per l'impostazione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa.

In particolare in tale articolo si definisce che il Sistema fa riferimento a:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la Performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:*
  - *agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
  - *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
  - *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate,*
  - *alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;*
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate:
  - *“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali,*
  - *alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.*

La CIVIT ha prodotto nel 2010 una serie di Delibere per guidare il processo di definizione del Sistema di cui questo documento tiene conto, in particolare: n. 88, 89, 104, 111, 112, 114, 121, 122, 123, 124.

## 5. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Il Comune di Castel Mella conta al 15 novembre 2011, n. 35 dipendenti, distinti nelle diverse categorie, secondo il prospetto seguente:

D3	ISTRUTTORE DIRETTIVO AREA AMMINISTRATIVA	1	MARI RAMONA
	ISTRUTTORE DIRETTIVO AREA FINANZIARIA	1	LORENZI MAURIZIO
D1	ISTRUTTORE DIRETTIVO AREA TECNICA	1	PIOVANI CLAUDIA
	ISTRUTTORE DIRETTIVO AREA SERVIZI AI CITTADINI	1	CREMONESI CHIARA
	ISTRUTTORE DIRETTIVO	1	BRESSAN GABRIELLA PT 29 ORE
	SPECIALISTA DI VIGILANZA	1	BELLOMI SILVANO
C1	ISTRUTTORE AREA AMMINISTRATIVA	2	PROVAGLIO STEFANO, TONOLI DARIA PT 25 ORE.
	AGENTI POLIZIA MUNICIPALE	3	ANGELLA GIUSEPPE, PICCHI GIANCARLO, TAGLIETTI ESTERINA
	ISTRUTTORE AREA CONTABILE	4	GUSSONI ROSANGELA PT 18 ORE, GELMINI MASSIMO (ASPETTATIVA PER MANDATO ELETTORALE), MAFFEIS GIGLIOLA PT 30 ORE, NOSATTI MAURO
	ISTRUTTORE AREA TECNICA	2	GILBERTI FABIO PT 30 ORE, GIOVANNINI OMAR
	ISTRUTTORE AREA SERVIZI CITTADINI	3	PREVOSTI MARZIA, DOSSI CRISTINA, RIZZARDI GERMANA
	INSEGNANTE SCUOLA MATERNA	1	ROSA ROBERTA
B3	COLLABORATORE AREA AMMINISTRATIVA	5	AMADINI BARBARA, BOTTURI ORIANA PT 24 ORE, BELLANDI ELENA PT 34 ORE, BALDINI STEFANIA, MUTTI PAOLA PT 18 ORE
	COLLABORATORE AREA CONTABILE	1	LAX ROSANNA PT 24 ORE
	COLLABORATORE AREA TECNICA	1	VIOLINI BENEDETTA
	OPERAIO SPECIALIZZATO	1	CONSOLI ANDREA
	COLLABORATORE AREA SERVIZI CITTADINI	2	BIRBES ELISA, CAVALLERI ELVIS
B1	ESECUTORI/OPERAI AREA TECNICA	3	PEZZOTTI STEFANO, TAGLIANI PIETRO, MALANCA DARIO PT 34 ORE
	ESECUTORE AREA SERVIZI CITTADINI	1	SGUAZZI ORSOLA
	<b>TOTALE</b>	<b>35</b>	

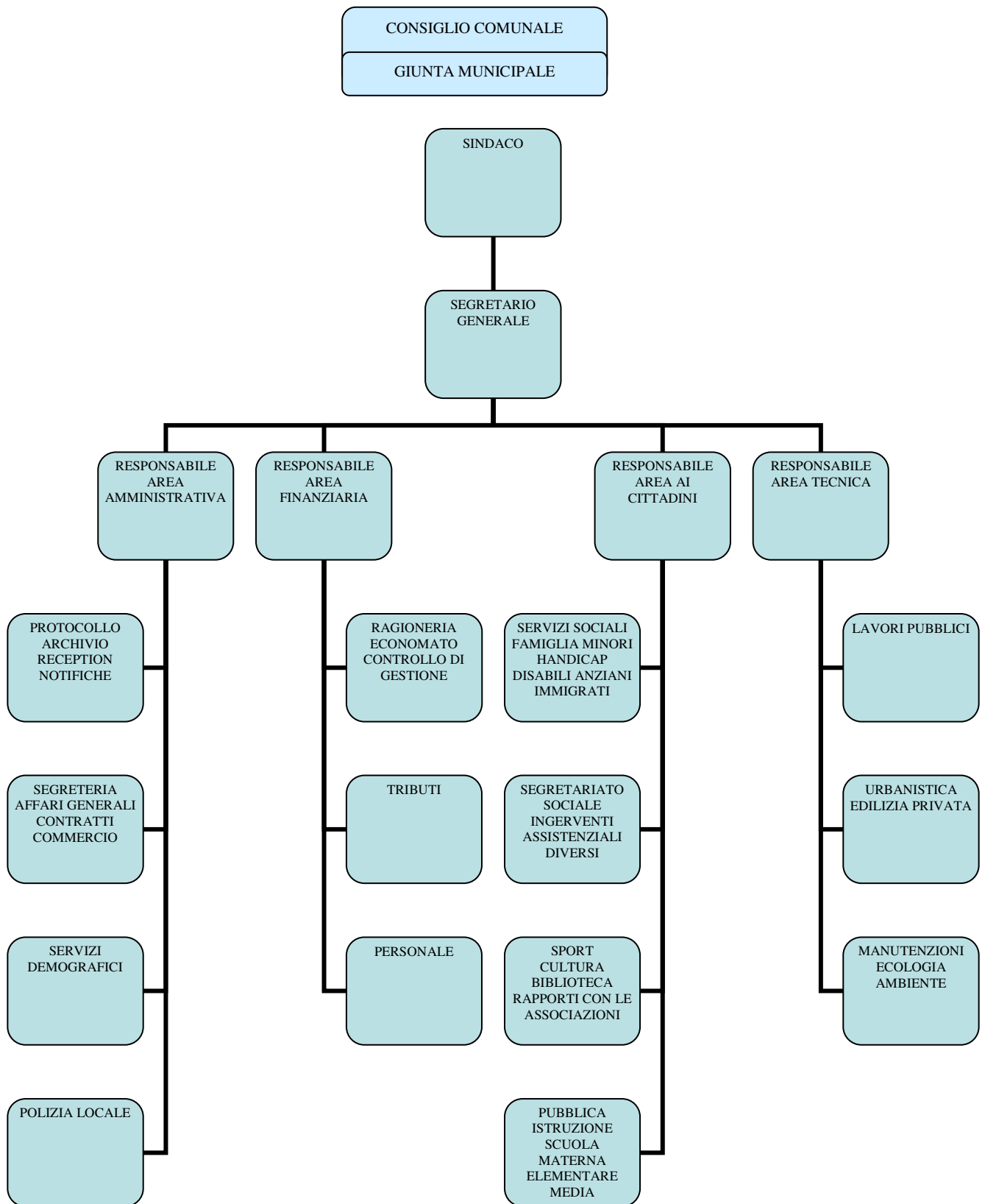
.....  
 A detto personale si aggiunge il Segretario Generale, in convenzione con il Comune di Brandico, e un'assunzione a tempo determinato e pieno di un agente di polizia locale dal 02.11.2011 fino al 01.05.2013.

Non vi sono qualifiche dirigenziali.

# DOTAZIONE ORGANICA

		TEMPO PIENO	TEMPO PARZIALE	TOTALE	
D3	ISTRUTTORE DIRETTIVO	1	0	1	
	ISTRUTTORE DIRETTIVO	1	0	1	
		2	0	2	
D1	ISTRUTTORE DIRETTIVO	0	1	1	
	SPECIALISTA DI VIGILANZA	1	0	1	
	ISTRUTTORE DIRETTIVO TECNICO	1	0	1	
	ISTRUTTORE DIRETTIVO ASSISTENTE SOCIALE	1	0	1	
		3	1	4	
C1	ISTRUTTORE AREA AMMINISTRATIVA	2	1	3	N.1 VACANTE
	VIGILI URBANI	3	0	3	
	ISTRUTTORE AREA CONTABILE	2	2	4	
	ISTRUTTORE AREA TECNICA (GEOMETRA)	2	1	3	N.1 VACANTE
	ISTRUTTORE AREA SERVIZI CITTADINI	4	0	4	
		13	4	17	
B3	COLLABORATORE AREA AMMINISTRATIVA	2	3	5	
	COLLABORATORE AREA CONTABILE	0	1	1	
	COLLABORATORE AREA TECNICA	3	1	4	N. 3 VACANTI (DI CUI N. 1 PT)
	OPERAIO SPECIALIZZATO	1	0	1	
	COLLABORATORE AREA SERVIZI CITTADINI	4	0	4	N. 2 VACANTI
		10	5	15	
B1	ESECUTORE AREA TECNICA	2	1	3	
	ESECUTORE AREA SERVIZI CITTADINI	1	0	1	
		3	1	4	
<b>TOTALE</b>		<b>31</b>	<b>11</b>	<b>42</b>	

L'organigramma del Comune è il seguente:





## 6. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema ha per oggetto sia la Performance organizzativa, sia la Performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al Segretario Generale;
- alle posizioni organizzative;
- al personale appartenente alle categorie A - B - C - D.

Il Sistema, secondo le indicazioni della Delibera CIVIT n. 89 del 24 giugno 2010, 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;
- le modalità di raccordo e integrazione con il Sistema per il controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema specifica le modalità ed i tempi con cui l'Amministrazione gestisce il Ciclo della Performance, definisce gli obiettivi e gli indicatori, effettua il monitoraggio e valuta la Performance.

In sede di prima attuazione del Decreto il Sistema viene definito e adottato in via formale in modo da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

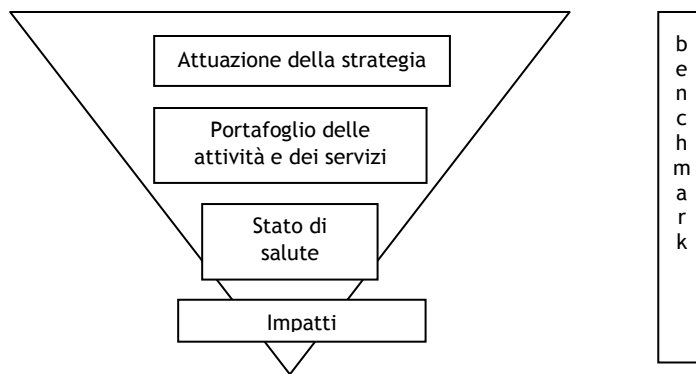
- La definizione del Sistema rientra nella competenza del Nucleo di Valutazione ai sensi dell'art. 30, comma 3, e dell'art. 7, comma 1, del Decreto.
- L'adozione del Sistema spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo (Giunta) che lo adotta con apposito provvedimento.
- Il Sistema viene poi pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale, e trasmesso alla CIVIT.

Il Comune di Castel Mella ha approvato, con citata deliberazione di G.C. n. 54/2011, un'integrazione al regolamento di organizzazione uffici e servizi volta a disciplinare, in termini generali, il Ciclo di gestione della Performance.

### 6.1 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

I consueti strumenti di programmazione in uso negli Enti Locali sono la Relazione Previsionale e Programmatica, il Piano esecutivo di Gestione, il Piano dettagliato degli obiettivi; pertanto la metodologia elaborata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa deve essere collegata a detti documenti di programmazione, tenendo conto delle indicazioni del Decreto.

Il modello di riferimento elaborato identifica 5 ambiti di misurazione e valutazione della performance che rappresentano un riferimento per lo sviluppo del Piano della performance.



**Attuazione della strategia** - l'ente individua i progetti strategici che intende realizzare nel medio periodo (in generale il riferimento è alla Relazione Previsionale e Programmatica o al programma di mandato). Ogni progetto viene articolato in fasi (nel triennio e su ogni anno), vengono definiti indicatori di sintesi sullo stato di avanzamento e indicatori di risultati prodotti dalla realizzazione del progetto.

**Portafoglio delle attività e dei servizi** - l'ente identifica le attività e i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti. Lo scopo è di valutare in modo omogeneo tutte le attività e i servizi che l'ente è chiamato ad erogare sia rispetto alle attività istituzionali sia derivanti dai progetti strategici.

**Stato di salute** - l'ente deve misurare la propria capacità di garantire la continuità di produzione di risultati nel tempo. In questo ambito vengono misurati (attraverso opportuni indicatori) lo stato di salute finanziaria, organizzativa e delle relazioni con gli stakeholders. Attraverso l'utilizzo di tali indicatori vengono valutate le condizioni nelle quali si svolge l'attività, garantendo che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi sia continuativo nel tempo.

**Impatti (outcome)** - l'ente deve prendere in considerazione gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. Si devono valutare gli effetti che i propri progetti strategici e le proprie attività produrranno sul contesto esterno utilizzando opportuni indicatori. Tale valutazione dovrà consentire, per quanto possibile, un riferimento all'impatto generato direttamente dall'azione dell'Ente escludendo le variabili esogene non direttamente controllabili.

**Benchmark** - una verifica importante della performance può essere attuata dall'ente attraverso un confronto comparativo. Tale confronto riguarda sia l'andamento dei propri risultati nel tempo sia il rapporto con le altre realtà che rappresentano un benchmark e che saranno in una prima fase enti partecipanti al laboratorio.

L'accesso alla piattaforma utilizzata nel laboratorio consente (ad oggi) di utilizzare un data base di indicatori relativi ai programmi strategici, allo stato di salute e ai servizi offerti<sup>1</sup>, è possibile per ogni ente visualizzare:

<sup>1</sup> In futuro si potranno sviluppare confronti relativi all'andamento dei target dei diversi enti.

- scheda di contesto;
- scheda di sintesi dei programmi strategici con obiettivi e indicatori;
- scheda di sintesi sullo stato di salute con obiettivi e indicatori;
- scheda di sintesi sulle attività/servizi con obiettivi e indicatori.

La pubblicazione dei dati costituisce un importante elemento di confronto per ciascun ente sui propri dati storici e sulle performance degli altri Enti. La verifica di andamento degli indicatori costituirà un importante supporto alla definizione dei target (valori attesi di risultato).

L'Ente potrà utilizzare i dati derivanti dal Sistema informativo che saranno utili per la definizione dei programmi strategici e degli obiettivi annuali, facendo riferimento agli ambiti previsti dall'art. 8 del Decreto.

Sarà possibile derivare da tali dati gli obiettivi da assegnare ai responsabili e a cascata a tutto il personale facendo riferimento ai programmi strategici, allo stato di salute e ai servizi, provvedendo ad una scelta di *n* obiettivi triennali e annuali da affidare ai responsabili che, a loro volta, provvederanno ad assegnare al personale obiettivi di gruppo o individuali.

Per il 2011, in fase di prima applicazione gli obiettivi di riferimento saranno quelli attribuiti in sede di PEG e di PDO e per definire la percentuale di raggiungimento degli stessi, si prevede che il peso di ciascuno sia identico.

Per il 2012 saranno individuati preventivamente, con il coinvolgimento dei responsabili, gli obiettivi rilevanti e il loro peso percentuale in rapporto alle previste complessità.

Nell'ambito dell'Ente la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione che forniranno il **quadro di riferimento per il Piano della Performance**:

- le Linee Programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e i progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del Sistema integrato di pianificazione;
- la Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di Previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi assegnati ai centri di responsabilità;
- il Piano esecutivo di gestione è il documento approvato dalla Giunta, su proposta del Segretario Generale, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai responsabili di area, suddiviso in una parte descrittiva ed una contabile, che autorizza la gestione per budget del bilancio di previsione e assegna obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi. Contiene obiettivi annuali ed alcuni triennali (distinti in operativi e strategici, generali ed individuali), le risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate ai responsabili, gli indicatori ed i risultati attesi;
- Il Piano dettagliato degli obiettivi, è il documento predisposto dal Segretario generale di concerto con i responsabili di servizio, contenente una parte generale ed una specifica con gli obiettivi individuali per i dipendenti.

I documenti programmatori previsti per gli enti locali ed in particolare RPP, PEG e PDO sono al centro del Sistema di misurazione e valutazione. Il monitoraggio dell'andamento dei risultati sarà garantito dal Segretario Generale, coadiuvato dalla struttura preposta al controllo interno di gestione, identificata nel responsabile dell'area finanziaria, dal Nucleo di Valutazione, e dai vertici della struttura per definire gli eventuali interventi correttivi necessari per la realizzazione degli obiettivi e dei programmi definiti.

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso il Rendiconto della gestione e il referto del Controllo di gestione che andranno a costituire in forma sintetica la “Relazione sulla performance”.

Dato che in fase iniziale le attività ed i servizi censiti dalla piattaforma sono un numero limitato, i dati dovranno essere integrati con quelli desunti dall'ufficio preposto al Controllo di Gestione. Ciò avverrà sia in fase di monitoraggio che di rendicontazione.

## **6.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale**

Attualmente l'Ente è dotato di un Sistema di valutazione delle Posizioni Organizzative e del personale basato prevalentemente sulla valutazione dei comportamenti che prevede solo un riferimento parziale al raggiungimento degli obiettivi.

Si ritiene utile procedere alla definizione di un Sistema che preveda l'introduzione di una logica di valutazione sugli obiettivi in modo più incisivo e che verrà perfezionata nel 2012 e 2013 anche sulla base dei dati che verranno raccolti con riferimento all'introduzione del nuovo Sistema.

L'articolo 9, comma 1, del Decreto ha introdotto i criteri da utilizzare per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità che fanno riferimento a:

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

Il comma 2 del suddetto articolo afferma che la misurazione e valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del Sistema previsto dall'art. 7 collegate a:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

### **6.2.1. I fattori di valutazione**

L'utilizzo di un sistema di valutazione del personale è esigenza fondamentale per ogni organizzazione come strumento per orientare il comportamento delle persone e per valutare i risultati raggiunti e le professionalità impiegate.

In ogni momento tutti i lavoratori sono soggetti al giudizio delle persone per cui lavorano. E se non vengono stabilite metodologie comuni, strumenti condivisi e processi periodici di gestione della valutazione, la valutazione sarebbe fortemente soggettiva e avverrebbe con modalità informali e implicite.

La valutazione è quindi un diritto dei dipendenti che devono sapere se stanno operando in modo coerente con gli obiettivi dell'organizzazione in cui sono inseriti. Ogni dipendente ha diritto di sapere che è valutato, come è valutato, su quali parametri, e deve poter discutere la valutazione con il proprio capo. Nel momento in cui si mette al corrente un

dipendente di come viene percepito il suo modo di lavorare, questi ha la possibilità di individuare le cause di questa valutazione e porre i necessari rimedi.

E' necessario trovare modalità di formalizzazione della valutazione per dare ad essa una valenza organizzativa

Importante è sottolineare che valutare non significa esprimere giudizi sulle persone ma sul modo in cui queste lavorano. Si devono valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi affidati e i comportamenti osservabili coerenti con i valori propri dell'organizzazione.

L'adozione del Sistema tende a rispondere alle seguenti esigenze:

- migliorare le prestazioni, orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- censire il potenziale umano e le competenze detenute in funzione delle attività e servizi erogati;
- rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
- valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione;
- creare una base omogenea, oggettiva ed equa per la gestione delle politiche retributive con la finalità di definire collegamenti tra prestazioni fornite e ricompense ricevute;
- valorizzare il personale più qualificato e attivo introducendo una gestione del personale basata sui principi della meritocrazia;
- definire nuovi sistemi di ruoli organizzativi che responsabilizzino e prevedano più elevati livelli di autonomia e capacità decisionali;
- orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;
- favorire il processo di cambiamento organizzativo e l'affermazione di una nuova cultura gestionale;
- creare il collegamento tra sistemi di gestione del personale ed i sistemi di programmazione e controllo;
- fornire una base oggettiva per ogni decisione (promozione, aumento retributivo, formazione, provvedimenti disciplinari, mobilità, licenziamento) che riguardi il personale;
- consentire a ciascun lavoratore di essere al corrente delle valutazioni espresse su di lui;
- individuare gli strumenti che permettano il miglioramento delle prestazioni;
- migliorare la reciproca conoscenza tra valutatore e valutato e quindi le relazioni sul lavoro;
- porre ogni supervisore di fronte alle responsabilità per quanto riguarda la gestione dei collaboratori e le azioni da realizzare nei loro confronti;
- definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione relative all'unità.

In questa prospettiva il Sistema del Comune di Castel Mella oltre ad essere uno strumento di valutazione, è rivolto a:

- inserirsi nel processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa;
- essere percepito dal responsabile di area come utile per lo svolgimento del proprio ruolo;
- evitare che sia un metodo burocratico e diventi invece un mezzo per orientare e/o riorientare la prestazione;
- possedere criteri di misurazione e di riferimento quanto più possibile oggettivi.

Si definisce per il primo anno di applicazione del Sistema un'articolazione dei fattori di valutazione come descritto nelle tabelle di seguito riportate.

La valutazione del Segretario Generale verrà effettuata dal Sindaco su proposta del Nucleo di Valutazione.

**Tabella n. 1**  
**Per le posizioni organizzative.**

Fattori di valutazione	Descrizione	Punti da assegnare (MAX)			
Obiettivi	raggiungimento degli obiettivi assegnati (di unità organizzativa, individuali e contributo agli obiettivi di Ente)	40			
Comportamenti Competenze professionali e manageriali	Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali	55			
Differenziazione nelle valutazioni	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi	5			

**Tabella n. 2**  
**Per il personale di cat. C e D**

Fattori di valutazione	Descrizione	Punti da assegnare (MAX)
Obiettivi	Apporto individuale al raggiungimento pieno o parziale degli obiettivi assegnati (di gruppo o individuali)	30
Competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi	70

**Tabella n. 3**  
**Per il personale di cat. A e B**

Fattori di valutazione	descrizione	Punti da assegnare
obiettivi	Apporto individuale al raggiungimento pieno o parziale degli obiettivi assegnati( di gruppo o individuali)	20
comportamenti	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi	80

L'attribuzione specifica dei punteggi viene definita nelle tabelle di seguito riportate:

### SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE CATEGORIA D Posizione organizzativa

DIPENDENTE: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: \_\_\_\_\_

RELATIVA ALL'ANNO: \_\_\_\_\_

**Sezione Comportamenti** (peso 55) –\* per le P.O. che non effettuano la valutazione o che hanno un solo dipendente il peso è elevato a 60 elevando a 10 il peso delle competenze n.6

AMBITO	Parametro	PESO	INDICE DI INTENSITA'	TOT.
COMPETENZE PROFESSIONALI	1. Capacità di rilevare i bisogni e il livello di servizio richiesto dagli utenti interni ed esterni e di orientare al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi	10		
	2. Capacità di programmare, gestire e controllare le risorse finanziarie, strumentali e umane assegnate anche in termini di costi/benefici rispetto agli obiettivi da perseguire	10		
	3. Capacità di gestire e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione, senza indurre in formalismi e promuovendo le qualità del servizio	10		
	4. Disponibilità richiesta in relazione all'incarico conferito	10		
COMPETENZE MANAGERIALI	5. Capacità di coordinare e motivare le risorse umane assegnate	5		
	6. Orientamento all'innovazione sia attraverso la ricerca del nuovo che mediante la disponibilità al cambiamento	*5/10		
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'ENTE	7. Contributo agli obiettivi dell'ente apportate attraverso la capacità di interagire e lavorare con gli altri Dirigenti , P.O. e Amministratori	5		
<b>TOTALE</b>		<b>55/60</b>		



<b>Sezione Differenziazione valutazioni (peso 5)</b>				
PARAMETRI	Formula	PESO	INDICE DI INTENSITA'	TOT.
N. DIPENDENTI N. FASCE DI MERITO	Fino a 6 dip. 2 fasce indice intensità 4 Più di 6 dip 2 fasce i.i. 2 // 3 fasce i.i. 4 Più di 18 dip. 2 fasce i.i.1 // 3 fasce i.i.2 // 4 fasce i.i. 4	5		

<b>Sezione Obiettivi (peso 40)</b>								
Obiettivo PdO	Indicatori	PESO %	Stato di avanzamento al 31 /12	Livello risultato raggiunto				Risultati ponderati
				1	2	3	4	
				1	2	3	4	
				1	2	3	4	
				1	2	3	4	
				1	2	3	4	
				1	2	3	4	
Totale		40						

Indici di intensità	Descrizione
1	Comportamenti: con alcune criticità
3	Comportamenti: in evoluzione positiva
4	Comportamenti: è uno dei punti di eccellenza

(Per la differenziazione delle valutazioni l'indice di intensità è graduato come indicato in formula )

Valore	Livello raggiungimento degli obiettivi
0	Obiettivo raggiunto fino al 20%
0,50	Obiettivo raggiunto a più del 20%
1	Obiettivo raggiunto a più del 30%
1,50	Obiettivo raggiunto a più del 40%
2	Obiettivo raggiunto a più del 50%
2,5	Obiettivo raggiunto a più del 60%
3	Obiettivo raggiunto a più del 70%
3,5	Obiettivo raggiunto a più del 80%
4	Obiettivo raggiunto a più del 90%

CORRETTIVO GIORNI DI ASSENZA NELL'ANNO \_\_\_\_\_

GIORNI DI ASSENZA \_\_\_\_\_

<b>VALUTAZIONE</b>
<b>CORRETTIVO</b>
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO FINALE</b>
<b>FASCIA DI RIFERIMENTO</b>


Il Valutatore \_\_\_\_\_

Castel Mella, \_\_\_\_\_

**SCHEDA ANNUALE DI VALUTAZIONE  
CATEGORIA C/D (non PO)**

DIPENDENTE: \_\_\_\_\_ CATEGORIA: \_\_\_\_\_

RELATIVA ALL'ANNO: \_\_\_\_\_

<b>Sezione Comportamenti (peso totale 70)</b>				
<b>AREA</b>	<b>Parametro</b>	<b>Peso</b>	<b>INDICE DI INTENSITA'</b>	<b>totale</b>
<b>Precisione e qualità</b>	1. Efficienza e cura negli esiti del proprio lavoro	5		
	2. Ottimizzazione costante dei tempi di lavoro	5		
	3. Rispetto di norme e procedure	5		
	4. Capacità di cercare le informazioni	4		
<b>Adattamento operativo e specializzazione</b>	5. Attenzione all'uso delle risorse	5		
	6. Assunzione di impegni e responsabilità	4		
	7. Competenze tecnico-amministrative	4		
	8. Competenze informatiche	4		
<b>Orientamento all'utenza e collaborazione</b>	9. Gestione positiva delle relazioni interpersonali	5		
	10. Capacità di interazione con gli utenti	4		
	11. Predisposizione al lavoro di gruppo	4		
	12. Capacità di gestire situazioni problematiche e di emergenza	4		
<b>Propositività ed organizzazione</b>	13. Flessibilità e disponibilità al cambiamento	5		
	14. Organizzazione efficace del proprio lavoro	4		
	15. Proposte di miglioramento delle procedure	4		
	16. Disponibilità ad aggiornamento e formazione	4		
<i>Totale comportamenti</i>				

<b>Sezione Obiettivi</b> (peso totale 30)						
<b>Obiettivo PdO</b>	<b>Indicatori</b>	<b>% ragg.</b>	<b>Apporto individuale</b>			
<b><i>Totale apporto individuale / n. obiettivi *30</i></b>						
<b>TOTALE</b>						

<b>Indici di intensità</b>	<b>Descrizione</b>
1	Comportamenti: con alcune criticità
3	Comportamenti: in evoluzione positiva
4	Comportamenti: è uno dei punti di eccellenza

<b>Valore</b>	<b>Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi</b>
0	Nessun apporto
0,50	Apporto minimo
1	Apporto insufficiente
1,50	Apporto quasi sufficiente
2	Apporto sufficiente
2,5	Apporto discreto
3	Apporto buono
3,5	Apporto molto buono
4	Apporto massimo

CORRETTIVO GIORNI DI ASSENZA NELL'ANNO

GIORNI DI ASSENZA \_\_\_\_\_

<i>VALUTAZIONE</i>
<b>CORRETTIVO</b>
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO FINALE</b>
<b><i>FASCIA DI RIFERIMENTO</i></b>


Il Valutatore \_\_\_\_\_

Castel Mella, \_\_\_\_\_

## SCHEMA ANNUALE DI VALUTAZIONE CATEGORIA A/B

DIPENDENTE: \_\_\_\_\_ CATEGORIA: \_\_\_\_\_

RELATIVA ALL'ANNO: \_\_\_\_\_

Sezione Comportamenti (peso totale 80)				
AREA	Parametro	Peso	INDICE DI INTENSITA'	totale
Precisione e qualità	17. Efficienza e cura negli esiti del proprio lavoro	10		
	18. Ottimizzazione costante dei tempi di lavoro	10		
Adattamento operativo e specializzazione	19. Attenzione all'uso delle risorse	10		
	20. Assunzione di impegni e responsabilità	10		
Orientamento all'utenza e collaborazione	21. Gestione positiva delle relazioni interpersonali	10		
	22. Capacità di interazione con gli utenti	10		
Propositività ed organizzazione	23. Flessibilità e disponibilità al cambiamento	10		
	24. Organizzazione efficace del proprio lavoro	10		
<i>Totale comportamenti</i>				

Sezione Obiettivi (peso totale 20)						
Obiettivo PdO	Indicatori	% ragg.	Apporto individuale			
<i>Totale apporto individuale / n. obiettivi *20</i>						

<b>TOTALE</b>	
---------------	--

<b>Indici di intensità</b>	<b>Descrizione</b>
1	Comportamenti: con alcune criticità
3	Comportamenti: in evoluzione positiva
4	Comportamenti: è uno dei punti di eccellenza

<b>Valore</b>	<b>Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi</b>
0	Nessun apporto
0,50	Apporto minimo
1	Apporto insufficiente
1,50	Apporto quasi sufficiente
2	Apporto sufficiente
2,5	Apporto discreto
3	Apporto buono
3,5	Apporto molto buono
4	Apporto massimo

CORRETTIVO GIORNI DI ASSENZA NELL'ANNO

\_\_\_\_\_

GIORNI DI ASSENZA

<b><i>VALUTAZIONE</i></b>
<b>CORRETTIVO</b>
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO FINALE</b>
<b><i>FASCIA DI RIFERIMENTO</i></b>


Il Valutatore \_\_\_\_\_

Castel Mella, \_\_\_\_\_

## OBIETTIVI

### Misurazione e valutazione degli obiettivi P.O.

La Sezione obiettivi della Scheda di Valutazione delle P.O. riporta l'elenco degli obiettivi inseriti nel PDO. Si procederà ad inizio anno ad individuare gli obiettivi rilevanti ai fini della misurazione della performance e si attribuirà a ciascuno un proprio peso che ne indichi l'importanza relativa all'interno di tutte le attività annuali del responsabile, nell'ambito di un punteggio massimo di 40.

La valutazione del risultato farà riferimento ad una scala di valori che va da 0 (obiettivo non raggiunto) a 4 (obiettivo raggiunto pienamente), con una graduazione che passa per lo 0,50, come da tabella sotto riportata.

Per ciascun obiettivo si ottiene un "risultato ponderato", dato dalla moltiplicazione del peso dell'obiettivo per il livello di risultato raggiunto espresso dal valutatore.

La sommatoria dei risultati ponderati così ottenuti (max 160) costituirà il punteggio della sezione obiettivi.

Per il 2011 sarà utilizzata la metodologia previgente, inserendo in via sperimentale gli obiettivi individuati ad inizio anno come più significativi, attribuendo loro un peso iniziale identico, nell'ambito del punteggio massimo di 40.

### Misurazione e valutazione degli obiettivi restante personale

La Sezione Obiettivi della scheda di valutazione del restante personale conterrà anch'essa l'elenco degli obiettivi/indicatori selezionati direttamente dal rispettivo responsabile nell'ambito di quelli contenuti nel P d O. Anche a detti obiettivi sarà attribuito un peso identico, in via sperimentale per l'anno 2011 e per il 2012 differenziato (max 20/30).

La valutazione farà riferimento ad una scala di valori che va da 0 a 4, con una graduazione che passa attraverso lo 0,50, tenendo conto dell'apporto individuale del dipendente al raggiungimento dell'obiettivo, che potrà essere significativo pure a fronte di una parziale realizzazione dello stesso, come da tabella sotto riportata..

Ciò potrà determinarsi in quanto gli obiettivi possono essere, oltre che individuali, anche di gruppo e quindi potrebbe succedere che uno dei componenti il gruppo abbia fatto quanto era nel suo ambito di azione ma che l'obiettivo non sia stato raggiunto. Si riporta comunque la % di raggiungimento di singoli obiettivi, pur non rilevando nella formula di calcolo del punteggio, in quanto eventuali scostamenti significativi tra % di raggiungimento degli obiettivi e valore dell'apporto individuale potranno essere adeguatamente motivati. Il mancato raggiungimento degli obiettivi del resto influisce già sul budget da distribuire tra il personale a titolo di fondo di produttività, nella modalità definite nella CCDI.

Alcuni degli obiettivi assegnati al singolo dipendente potranno risultare collegati con eventuali Progetti di Miglioramento definiti annualmente nell'ambito del CCDI ai sensi dell'art. 15, comma 5, del CCNL 1\4\99.

Valore	Dirigenti e P.O.	Personale
0	Obiettivo raggiunto fino al 20%	Nessun apporto
0,50	Obiettivo raggiunto a più del 20%	Apporto minimo
1	Obiettivo raggiunto a più del 30%	Apporto insufficiente
1,50	Obiettivo raggiunto a più del 40%	Apporto quasi sufficiente
2	Obiettivo raggiunto a più del 50%	Apporto sufficiente
2,50	Obiettivo raggiunto a più del 60%	Apporto discreto
3	Obiettivo raggiunto a più del 70%	Apporto buono
3,50	Obiettivo raggiunto a più del 80%	Apporto molto buono
4	Obiettivo raggiunto a più del 90%	Apporto massimo



## COMPORAMENTI

Questa sezione comprende l'insieme di conoscenze, capacità e qualità proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per ottenere i risultati previsti dall'ente.

Si tratta di un'analisi di qualità riferita esclusivamente a comportamenti o altri fattori direttamente osservabili nella vita organizzativa quotidiana; ponendo l'attenzione ad un concetto di competenze collegato a elementi riscontrabili con una certa precisione nella realtà lavorativa, quindi a qualità che si prestino ad essere espresse nei comportamenti, come avviene per abilità, conoscenze, abitudini di lavoro.

Nel modello adottato i fattori considerati si riducono a quattro aree di competenza:

AREA 1 - Precisione e qualità

AREA 2 - Adattamento operativo e specializzazione

AREA 3- Orientamento all'utenza e collaborazione

AREA 4 - Propositività e organizzazione

Vengono considerate più che le conoscenze in sé, la padronanza applicativa delle stesse, cioè il sapere concretamente espresso e manifestato nell'attività di lavoro, che è proprio della professione o della attività che una persona esercita e che deve utilizzare per raggiungere i risultati richiesti.

## LE AREE DI COMPETENZA E GLI INDICATORI

L'elenco di indicatori individuato in ciascuna area presenta le competenze maggiormente orientate a sviluppare buone performances di contesto; è proprio al comportamento nel contesto che si possono ricondurre una serie di abilità che possono avere estesa applicazione e sono per lo più connesse a doti personali, quali si manifestano nell'attenzione, nell'impegno nelle relazioni, nella cura di ciò che è al contorno di una prestazione tecnica. Tali qualità si concretano in comportamenti positivi per l'organizzazione e consentono la piena esplicitazione delle conoscenze possedute.

Sono individuati nelle schede di valutazione i comportamenti rilevanti per le diverse categorie professionali, attribuendo a ciascuno di essi un peso per giungere ad un totale di 55 (per P.O), 70 per cat. C e D e 80 per cat. A e B.

Se per l'anno in corso si farà riferimento ai comportamenti ed al peso indicati nelle schede di valutazione allegate alla metodologia, per gli anni successivi potranno essere apportate modifiche alle schede di valutazione dal Nucleo di Valutazione, individuando comportamenti diversi, alla luce delle esigenze dell'organizzazione, anche su proposta dei valutatori.

Per ciascuno degli indicatori individuati il Valutatore dovrà scegliere il livello di competenza, espresso dal dipendente in valutazione nell'anno di riferimento, secondo una scala di graduazione che prevede 3 indici:

INDICE	DESCRIZIONE
1	Comportamenti: con alcune criticità
3	Comportamenti: in evoluzione positiva
4	Comportamenti: è uno dei punti di eccellenza

### AREA 1 - PRECISIONE E QUALITÀ

**Efficienza e cura negli esiti del proprio lavoro:** individua l'attenzione data alla precisione nell'esecuzione del proprio lavoro, alla riduzione degli errori e delle non conformità, alla ricerca di risultati di buona qualità grazie ad un controllo costante di tutte le variabili che possono incidere sul risultato finale.

**Ottimizzazione costante dei tempi di lavoro:** individua anzitutto la capacità di rispettare i tempi e le scadenze. Si riflette poi nelle modalità di organizzazione pratica del proprio lavoro, con il contenimento e la progressiva riduzione degli arretrati, la spinta ad impegnarsi su obiettivi sfidanti e a competere con sé stessi per mantenere uno standard di prestazioni elevato.

**Rispetto di norme e procedure:** individua la capacità di porre attenzione al rispetto delle regole che a vario livello possono guidare lo scorrere del processo di lavoro. Deve interfacciarsi positivamente con il miglioramento del livello di trasparenza dei procedimenti e la promozione delle carte dei servizi a tutela degli interessi degli utenti.

**Capacità di cercare le informazioni:** individua una competenza tipica del lavoro in contesti professionali sempre più complessi. Si esprime soprattutto nella capacità di orientarsi fra le diverse fonti di informazione, di interfacciarsi in modo veloce ed efficace con il mondo del WEB, di mantenere attiva una rete di interscambio di dati e di contenuti, di aggiornarsi in modo autonomo sulle tematiche inerenti il proprio lavoro.

## **AREA 2 - ADATTAMENTO OPERATIVO E SPECIALIZZAZIONE**

**Attenzione all'uso delle risorse:**individua la capacità di fare un uso attento delle risorse materiali e strumentali necessarie per lo svolgimento del proprio lavoro, con la riduzione degli sprechi, il corretto riciclo degli scarti, l'adozione di tutte le buone pratiche di risparmio energetico e la promozione di progetti attività e servizi eco sostenibili.

**Assunzione di impegni e responsabilità:**individua la disponibilità ad ampliare e ad interpretare in modo estensivo il proprio ruolo professionale, si configura come disponibilità ad accettare nuovi incarichi e nuove responsabilità come un'occasione di arricchimento della propria esperienza lavorativa.

**Competenze tecnico amministrative :**individua l'insieme di conoscenze specialistiche, le esperienze acquisite e le competenze professionali e di mestiere, sia per quanto riguarda la gestione dei procedimenti amministrativi, che per ciò che concerne gli aspetti più tecnico operativi collegati al lavoro del proprio ufficio.

**Competenze informatiche:**individua la capacità di utilizzare in modo completo e trasversale tutti gli strumenti e gli applicativi legati all'ambiente dell'office automation, con una gestione ordinata dei documenti informatici prodotti dal proprio ufficio ed una manutenzione puntuale degli archivi digitali dei documenti ricevuti. Per i dipendenti della scuola comunale dell'infanzia gli ultimi due punti sono così sostituiti:

**Competenze pedagogiche:** Individua l'insieme di conoscenze specialistiche ,le esperienze acquisite e la competenza professionale e di mestiere correlata alla relazione educativa con gli utenti, alla promozione dell'apprendimento e alla cura del loro sviluppo evolutivo.

**Competenza progettuale documentativi:**consiste nella capacità di impostare modalità di lavoro per progetti, con l'individuazione puntuale delle azioni necessarie per raggiungere determinati obiettivi, in un contesto attento alla documentazione ordinata e sistematica dei percorsi educativi e didattici seguiti.

### **AREA 3- ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E COLLABORAZIONE**

**Gestione positiva delle relazioni interpersonali:** individua la capacità di comprendere ed interpretare le motivazioni e le esigenze delle persone con cui si entra in contatto; è strettamente collegata con la capacità di modulare i propri comportamenti e gli stili comunicativi in base alle caratteristiche dei diversi interlocutori.

**Capacità di interazione con gli utenti:**individua la capacità di ascoltare e di interpretare le richieste degli utenti, interni ed esterni; di rispondere in modo cortese e puntuale e di offrire un servizio adeguato non solo ai bisogni manifestati ma anche alle implicite aspettative degli utenti stessi.

**Predisposizione al lavoro di gruppo:**individua la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità a cooperare, anche con figure professionali diverse, per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.

**Capacità di gestire situazioni problematiche e di emergenza:**individua la capacità di reagire con lucidità e fermezza a situazioni non previste; di attivarsi nella ricerca autonoma di soluzioni ai problemi; di risolvere le emergenze con rapidità e impegno per ridurre al minimo l'impatto sull'utente.

### **AREA 4 - PROPOSITIVITÀ' E ORGANIZZAZIONE**

**Flessibilità e disponibilità al cambiamento:**individua la capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in situazioni e contesti diversi; di rispondere positivamente alla richiesta di cambiamento di compiti e di modalità operative sia internamente che esternamente alla propria struttura di appartenenza.

**Organizzazione efficace del proprio lavoro:**individua la capacità di programmare, all'interno degli obiettivi assegnati, l'insieme delle attività e dei tempi che consentono il raggiungimento di specifici risultati. Si manifesta anche come capacità di individuare le priorità senza trascurare la routine, adattando il proprio lavoro alla variabilità del contesto.

**Proposte di miglioramento delle procedure:** individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali e del proprio ufficio nell'ambito dei vincoli esistenti. E' correlata alla capacità di fare tesoro delle esperienze positive trasformandole in buone pratiche di lavoro.

**Disponibilità ad aggiornamento e formazione:**individua la disponibilità a partecipare a percorsi di aggiornamento interno; l'attenzione ad approfittare di ogni opportunità formativa per sviluppare le proprie conoscenze professionali; l'abitudine all'approfondimento, anche autonomo, delle novità di tipo tecnico e normativo che impattano sui propri processi di lavoro.

### **DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI**

Il punteggio del parametro "Differenziazione", presente nelle sole schede delle P.O. che sono preposti alla valutazione di più d'un dipendente è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori in rapporto al loro numero secondo la seguente graduazione:

n. dipendenti valutati	Indice di Intensità per n. fasce di merito		
	n.2 fasce di merito	n.3 fasce di merito	n.4 fasce di merito
Fino a 6 dipendenti	I.I. 4		
Più di 6 dipendenti	I.I. 2	I.I. 4	
Più di 18 dipendenti	I.I. 1	I.I. 2	I.I. 4

Il risultato ottenuto è dato dal prodotto tra l'indice di intensità (max 4) alla differenziazione ed il peso del parametro (fissato in 5). Nel caso in cui le Posizioni organizzative abbiano un solo dipendente da valutare o neanche uno, non si terrà conto di tale parametro e sarà elevato il peso delle competenze manageriali relativo al parametro "Orientamento all'innovazione sia attraverso la ricerca del nuovo che mediante la disponibilità al cambiamento" da 5 a 10.

### 6.2.2. Le fasi della valutazione della performance individuale

1. Dopo l'approvazione del Piano della performance/ PEG/ PDO ciascun valutatore, entro febbraio o entro 60 giorni dalla approvazione del bilancio, provvede alla formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti a ciascun valutato e ne dà comunicazione scritta al Nucleo di Valutazione.
2. Successivamente alla ricognizione degli obiettivi (settembre/ottobre) il valutatore convoca il personale interessato per una verifica sugli obiettivi (colloquio) nei casi di rilevazione di problematicità o su richiesta dell'interessato.
3. Entro il mese di marzo/aprile dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione per le posizioni organizzative e per il restante personale. La valutazione finale si perfeziona con un colloquio (che completa il colloquio di valutazione intermedia ) tra valutatore e valutato.
4. Entro il 30 maggio è prevista l'erogazione delle retribuzione di risultato/produttività collegata alla performance individuale.

### 6.2.3. L'attribuzione delle indennità economiche

Il Nucleo di Valutazione, sulla scorta della metodologia qui proposta , valuta dapprima le attività svolte e gli obiettivi raggiunti, analizzando le prestazioni rese dai Responsabili in Posizione Organizzativa, "pesando" i parametri relativi agli ambiti (obiettivi e comportamenti) espressi nella specifica scheda.

In particolare:

1. Assegna un indice d'intensità (si veda tabella 6.2.2 Comportamenti) ad ognuno dei parametri dell'ambito "comportamenti", tenendo conto del livello di prestazione raggiunto, moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti.
2. Valuta, sempre attraverso l'utilizzo degli indici di intensità, il grado di raggiungimento di ogni singolo obiettivo e moltiplica per il peso attribuito a ciascun obiettivo (tot. Peso obiettivi 40) calcola l' indice d'intensità, da riportare nella scheda di valutazione.
3. Calcola il peso della differenziazione sulla base delle schede di valutazione consegnate da ciascun valutatore.
4. Somma i valori ottenuti nelle diverse sezioni (max obiettivi 160, max comportamenti 220, max differenziazione 20), sottrae eventuali punti calcolati in base alle assenze

effettuate, colloca il valore ottenuto nelle relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità.

Per la compilazione della scheda del Segretario Generale il Sindaco, su proposta del nucleo di valutazione, senza il Segretario interessato, procede con le modalità indicate per le P.O.

Ai fini della definizione dell'incentivo di produttività i Responsabili in Posizione Organizzativa, valutano i rispettivi collaboratori in categoria A, B, C e D.

In particolare il Valutatore procede nel seguente modo:

1. "Pesa", con riferimento agli indici di intensità (si veda tabella), i parametri definiti in corrispondenza alla categoria di appartenenza, moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti ("comportamenti" e "obiettivi");
2. Somma i valori ottenuti nei diversi ambiti, sottrae eventuali punti calcolati in base alle assenze effettuate, colloca il valore ottenuto nelle relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità.

### CALCOLO DELLE ASSENZE

Ai fini del calcolo per la corresponsione delle indennità si tiene conto dei giorni di assenza maturati nell'anno con le seguenti modalità :

a) Per le assenze per malattia che determinano la riduzione del trattamento economico (primi 10 giorni di assenza), sarà operato un taglio secco dell'importo delle indennità correlato ai giorni e le relative somme saranno detratte dal fondo di produttività o comunque dalle somme destinate al salario accessorio e costituirà economia di bilancio.(art. 71 D.L. 112/2008 conv. in L. 133/2008)

b) In ogni caso, per tutte le assenze, escluse quelle a titolo di ferie, ivi comprese quelle che non comportano la decurtazione del trattamento economico, si procederà con l'assegnazione di un punteggio correttivo quantificato come da tabella sotto riportata.

c) Non si terrà conto nella determinazione del punteggio correttivo delle seguenti assenze: congedo per maternità, compresa interdizione anticipata dal lavoro, congedo per paternità, permessi per lutto, per citazione a testimoniare, per espletamento funzioni giudice popolare, e per le assenze previste dall'art. 4, comma 1, L. 53/2000.

Sulla base dei dati forniti dal servizio personale si provvederà ad applicare un correttivo a decremento del punteggio globalmente maturato.

Il correttivo è calcolato su base solare (365 giorni annui) e stabilito in maniera progressiva rispetto ai giorni di assenza e agli scaglioni riportati nella tabella che segue:

scaglioni	Giorni di assenza	Calcolo punteggio	Punteggio max per scaglione
3	Oltre 36 giorni	Punti 21,5+ n. gg x 1	(non definibile a priori)
2	Da 16 a 35 gg.	Punti 7,5 + n. gg x 0,7	21,5
1	Da 1 a 15 gg.	N. gg x 0,5	7,5

Sulla base della valutazione conseguita con l'attribuzione dei "pesi" ai parametri espressi nelle schede di riferimento e tenuto conto delle assenze, si opera la collocazione in una delle fasce rappresentate nella tabella sottostante.

Il riepilogo in fasce consente di abbinare le corrispondenti indennità economiche ad un range di valori abbastanza ampio, con il vantaggio di non operare insignificanti differenziazioni dell'indennità economica attribuita a ciascuno, e di compensare inevitabili imprecisioni o soggettivismi delle valutazioni

#### Prestazioni Finali

Range Punti	Fasce	Produttività e Risultato Posizioni. Organizzative	Coeff. Progr. Orizzontale
Da 371 a 400 punti	A1	100	10
Da 331 a 370 punti	A2	95	10
Da 301 a 330 punti	B1	85	8
Da 271 a 300 punti	B2	80	6
Da 181 a 270 punti	C	50	4
Da 101 a 180 punti	D	25	2
Da 0 a 100 punti	E	0	0

#### 6.2.4. Le procedure di conciliazione ai fini della verifica di correttezza valutativa

La delibera n. 104/2010 della Commissione, con riferimento a quanto indicato in via generale dalla legge, precisa che “per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell’ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l’eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell’ambito della valutazione della *performance* individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità”.

Inoltre, la delibera n. 124/2010 della CIVIT aggiunge che l’esigenza dell’adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell’art. 7, c. 3, del Decreto, deve essere soddisfatta o con l’istituzione di un apposito collegio di conciliazione esterno alla struttura di appartenenza del valutato, nonché terzo e imparziale, o con l’applicazione dell’istituto di cui all’art. 410 cpc, così come novellato dalla recente legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti si prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi;
- il confronto tra valutatore e valutato nel momento di assegnazione degli obiettivi e nelle verifiche intermedie e finali;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, viene definita la seguente procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto:

- per quanto riguarda il personale: possono presentare richiesta scritta per contestazioni rispetto all'andamento del processo valutativo e al risultato della valutazione al Segretario Generale
- per quanto riguarda le P.O.: possono presentare richiesta scritta per contestazioni rispetto all'andamento del processo valutativo e al risultato della valutazione al Comitato dei Garanti.

Il Comitato dei Garanti è costituito da uno dei due componenti esterni del Nucleo di Valutazione e da due P.O. di settore diverso da quello interessato, estratti a sorte tra coloro che hanno presentato la loro candidatura.

Le richieste scritte devono essere esaminate e definite entro trenta giorni dalla loro presentazione.

La presente procedura si ritiene in linea con le indicazioni della CIVIT.

## 7. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE (fasi, tempi, soggetti e modalità)

Il processo che caratterizza il Sistema viene descritto nella tabella che segue.

FASI	ATTIVITÀ	RESPONSABILE	SCADENZA
P R O G R	1. Proposta PEG/PDO Piano delle Performance	Segretario Generale. P.O Controllo Gestione/struttura tecnica	Entro Novembre/ Dicembre (o 30 giorni prima dell'approvazione del bilancio)
	2. Parere di congruità metodologica su obiettivi e indicatori ( se richiesto dal Segretario Generale)	Nucleo di Valutazione	Entro Gennaio

A M M A Z I O N E	3. Approvazione PEG/PDO Piano della performance	Giunta	Entro Gennaio (o entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio)
	4. Affidamento obiettivi da raggiungere e definizione comportamenti da valutare. Presentazione e discussione schede (le schede sono firmate da valutatore e valutato)	Sindaco Segretario Generale e PO	Entro Febbraio (o entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio)
	5. Proposta di suddivisione del budget complessivo destinato alla produttività	Segretario Generale. P.O Controllo di Gestione/struttura tecnica	Entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio
M O N I T O R A G G I O	6. Predisposizione relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi e su eventuali scostamenti e motivazione scostamenti	Controllo di Gestione/struttura tecnica P.O.	Entro Settembre
	7. Comunicazione Al Nucleo di Valutazione, ogni qualvolta ci sia la necessità/opportunità e, comunque, entro settembre, delle eventuali revisioni degli obiettivi di PEG conseguenti alla ricognizione intermedia sullo stato di attuazione degli programmi/obiettivi	Segretario Generale Nucleo di Valutazione	Entro Settembre
	8. Eventuale revisione degli obiettivi e delle scadenze.	Giunta	Entro Settembre
V A L U T A Z I O N E	9. Predisposizione relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi	Segretario Generale. P.O Controllo di Gestione	Entro Marzo
	10. Elaborazione proposta di valutazione del personale	Segretario Generale P.O.	Entro Marzo
	11. Presentazione della relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi al Nucleo di Valutazione	Segretario Generale	Entro Marzo/Aprile
	12. Elaborazione proposta di valutazione delle P.O. e del Segretario generale	Nucleo di valutazione	Entro Marzo/Aprile
	13. Predisposizione delle graduatorie del personale, compilazione graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti e del personale	Nucleo di Valutazione	Entro Marzo/Aprile



	14. Presentazione della Relazione sulla performance, referto del controllo di gestione	Segretario Generale	Entro Giugno
--	----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	--------------

## 8. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

il Decreto prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- la Commissione (CIVIT);
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo (Giunta Comunale);
- NdV (Nucleo di Valutazione);
- i dirigenti/responsabili P.O./il Segretario Generale.

**L'organo di indirizzo politico amministrativo** identificato con Sindaco e Giunta, secondo le rispettive competenze indicate nel regolamento di organizzazione, è chiamato a:

- promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito della trasparenza e dell'integrità (art. 15, c. 1);
- emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici (art. 15, c. 2);
- definire in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione sulla Performance (art. 15, c. 2);
- verificare (con il supporto dei dirigenti) l'andamento della performance rispetto agli obiettivi definiti, durante il periodo di riferimento e proporre, ove necessario interventi correttivi in corso di esercizio, a tale scopo avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione (art. 6, c. 1);
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici (art. 15, c. 2).

In relazione al **Nucleo di Valutazione** il Comune di Castel Mella ne ha normato i compiti nel novellato art. 57 del regolamento uffici e servizi, approvato con deliberazione di G.C. n. 54/2011, cui si rimanda.

**Il Segretario Generale e i Responsabili di servizio in P.O.**, che partecipano, ognuno per quanto di competenza, alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, ne sono responsabili per l'attuazione, raccolgono e trasferiscono le informazioni sui risultati, collaborano alla fase di interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti, nonché valutano il personale facente parte delle strutture che coordinano.

## 9. MODALITÀ DI RACCORDO CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Il Decreto prevede che il Sistema di Misurazione e valutazione individui le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti (art. 7).

I sistemi di controllo interno vanno progressivamente integrati creando metodologie e strumenti (e Sistema informativo) che colleghi le varie forme di controllo previste:

- controllo di regolarità amministrativa e contabile;
- controllo di gestione;
- valutazione del personale;
- valutazione e controllo strategico.

Il controllo di regolarità amministrativa e contabile ha per oggetto le verifiche del regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del comune, il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, il controllo preventivo è limitato ai casi espressamente previsti dalla legge.

La posizione del Revisore, soggetto principale di tale forma di controllo, è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno.

Il raccordo tra gli altri 3 tipi di valutazione e controllo avviene soprattutto attraverso l'utilizzo degli stessi strumenti e sulla tempistica.

Gli strumenti che vengono utilizzati dai tre livelli di controllo sono: Piano della performance (obiettivi, indicatori, target), contabilità analitica, relazioni a consuntivo sulla performance, indagini di customer satisfaction.

Per quanto riguarda i tempi il controllo di gestione (sulla base degli obiettivi assegnati e del relativo utilizzo delle risorse individuate dalla contabilità analitica) dovrà fornire dati per le verifiche intermedie (consuntivo al 30 giugno) e per le valutazioni finali (consuntivo al 31 dicembre).

## **10. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Sia il Decreto (art 4, commi 1 e 2, lettera b, e art. 5, comma 1) che l'art. 21 della Legge 196/2009 contemplano il collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed il complesso di obiettivi e indicatori del Sistema.

Tenendo conto di quanto previsto al punto 6 di questo documento sarà necessario operare al fine di consentire un collegamento diretto tra documenti di bilancio e Piano della performance sia in fase di previsione che di monitoraggio che di consuntivo finale.

## **11. GLI SVILUPPI DEL SISTEMA**

### **11.1. Modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione**

Saranno adottate le azioni necessarie per garantire la trasparenza relativamente alla definizione del Sistema e ai risultati relativi alla sua applicazione. Nel corso del 2011 verrà comunque pubblicato sul sito il testo del Piano della Performance (PEG/PDO) e del Sistema di Misurazione e Valutazione. Nel 2012 il Nucleo di Valutazione provvederà ad assicurare la visibilità (attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale) della Relazione sulla Performance (referto del controllo di gestione), da esso validata. Nel 2012 si provvederà ad una raccolta sistematica dei risultati dell'applicazione del Sistema che saranno oggetto di approfondimento e confronto con gli organi di indirizzo politico-amministrativo e con valutatori e valutati.

Il Nucleo di Valutazione provvederà a predisporre la Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione che verrà pubblicato sul sito.

### **11.2 Modalità per la realizzazione di indagini sul personale dipendente su: benessere organizzativo, grado di condivisione del Sistema e rilevazione della valutazione del superiore gerarchico**

Nei primi anni di applicazione del Sistema l'Ente promuoverà un'indagine sul benessere organizzativo (integrando i dati provenienti dalle analisi sullo stress lavorativo<sup>2</sup>) e soprattutto realizzerà nel corso del 2012-2013 un'analisi per approfondire quello che riguarda le modalità di avvio e introduzione del nuovo Sistema, il livello di condivisione e la possibilità di integrare il Sistema di valutazione con rilevazioni relative alla valutazione del superiore gerarchico da parte dei propri collaboratori.

Si potrà in questo senso sperimentare la raccolta di dati valutativi che in prima applicazione non incidano sul punteggio assegnato e valutare successivamente la possibilità di un utilizzo mirato dei dati.

### **11.3 Modalità per collegare il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione del personale**

Nel corso del primo anno di applicazione del Sistema si provvederà a definire nel dettaglio l'utilizzo delle risultanze della valutazione ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato/produzione, alle progressioni economiche, alla mobilità e alla rilevazione dei fabbisogni formativi.

### **11.4 Modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema**

Nel primo anno di applicazione del Sistema oltre a raccogliere dati sul livello di condivisione del Sistema stesso da parte del personale e sui punti di forza e di debolezza della sua applicazione si provvederà ad un'attenta verifica del rispetto dei tempi e delle modalità di gestione del processo.

Nel corso del 2011 si potrà inoltre perfezionare, in relazione allo sviluppo del sistema informativo costruito da Laboratorio, l'articolazione dell'albero degli obiettivi, la possibilità di definire una scheda di valutazione degli obiettivi maggiormente personalizzata (con distinzione degli obiettivi individuali, di performance della struttura e contributo alla performance generale) e quindi un più preciso collegamento tra i dati forniti dal sistema e la performance organizzativa e individuale.

Sarà anche sviluppato maggiormente il riferimento agli indicatori di outcome e i possibili confronti dell'andamento degli indicatori/target con i dati degli altri Enti (benchmark).

---

<sup>2</sup> V. articoli 6, comma 8, lettera m-quater e 28, comma 1-bis del decreto legislativo 81/2008, come modificato dal D. Lgs. 3.8.2009, n. 106.

**Allegato stralcio regolamento organizzazione uffici e servizi relativo al ciclo di gestione della performance e art. 57 -Nucleo di Valutazione.**

## **CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

### **Art. 2 bis - Fasi del ciclo di gestione della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### **Art. 2 ter - Sistema di pianificazione e controllo**

1. La definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:
  - a) le “Linee Programmatiche di Mandato” sono il documento in cui, all’inizio del mandato, vengono delineate le priorità politiche e strategiche dell’Amministrazione;
  - b) la “Relazione Previsionale e Programmatica” è il documento di congiunzione tra il bilancio di previsione e i principi politici ed amministrativi che si intendono perseguire;
  - c) il “Piano esecutivo di gestione”, è il documento approvato dalla Giunta, suddiviso in una parte descrittiva ed una contabile, che autorizza la gestione per budget del bilancio di previsione e assegna obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi;
  - d) il “Piano dettagliato degli obiettivi”, è il documento, proposto dal Segretario Generale di concerto con i responsabili dei servizi, contenente il dettaglio degli obiettivi e delle informazioni che rappresentano la traduzione gestionale ed operativa degli obiettivi del Peg.
2. L’insieme dei documenti di cui al comma precedente costituisce il “Piano della performance” di cui all’art. 10 del d. lgs.27 ottobre 2009, n. 150.
3. Al fine di rendere chiare e comprensibili ai cittadini le performance dell’ente , viene redatto un documento di sintesi relativo agli obiettivi ed ai servizi del Comune, che viene pubblicato, insieme ai documenti di cui al comma 1, sul sito istituzionale dell’ente, nell’apposita sezione dedicata alla trasparenza.

### **Art. 2 quater- Monitoraggio e interventi correttivi**

1. Il ciclo della performance viene sottoposto a monitoraggio continuo in corso di esercizio. Il monitoraggio è realizzato dal segretario generale, coadiuvato dalla struttura organizzativa preposta al Controllo di Gestione, attraverso la verifica dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nei documenti di programmazione.

2. A seguito di tali verifiche possono essere proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e dei programmi dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

3. Il monitoraggio trova espressione nel documento sullo stato di attuazione dei programmi approvato dal Consiglio comunale entro il 30 settembre di ogni anno, nel quale viene data dimostrazione del rispetto delle fasi di avanzamento dei programmi, sia in termini finanziari che di perseguimento delle finalità, con ulteriore specifico riferimento anche alla salvaguardia degli equilibri di bilancio.

4. Contestualmente viene approvato il documento sullo stato di attuazione degli obiettivi del piano esecutivo di gestione di tutti i Settori, i Servizi, le Unità operative complesse e semplici.

### **Art. 2 quinquies- Rendicontazione dei risultati**

1. La rendicontazione dei risultati avviene attraverso i seguenti documenti:

- a) la Relazione del Segretario Generale in ordine alla verifica dei risultati raggiunti dagli uffici nel corso dell'anno precedente, validata dal Nucleo di Valutazione ed approvata dalla Giunta Comunale entro il 20 marzo di ogni anno;
- b) Il Rendiconto della gestione e la allegata Relazione illustrativa che esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed ai costi sostenuti, nonché la verifica sullo stato di attuazione finale dei programmi della RPP e dei principali obiettivi del PEG/PDO, sia in termini finanziari che di raggiungimento delle finalità programmatiche, approvati dal Consiglio comunale entro il 30 aprile di ogni anno;
- c) **Il Referto del Controllo di Gestione, documento redatto ai sensi dell'art. 198 TUEELL e segg., nel quale viene data dimostrazione dello stato finale di attuazione degli obiettivi mediante indicatori di performance, di cui la Giunta comunale prende atto entro il 30 giugno di ogni anno.**

2. I documenti di cui al comma precedente costituiscono la "Relazione sulla performance" di cui all'art. 10 del d. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

3. Al fine di rendere chiare e comprensibili ai cittadini le performance dell'ente, viene redatto un documento di sintesi relativo alle performance ottenute rispetto agli obiettivi ed ai servizi del Comune, che viene pubblicato, insieme ai documenti di cui al comma 1, sul sito istituzionale, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

### **Art. 57 Il Nucleo di Valutazione**

1. Il Nucleo di Valutazione, costituito ai sensi del vigente articolo 147 del D. Lgs. n. 267/2000, dal Segretario Generale e da due esperti esterni, con competenze in tecniche di valutazione del personale e di controllo di gestione, assume le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione della performance di cui al D. Lgs.150/2009. Il presidente viene designato dai componenti del Nucleo stesso.
2. Il Nucleo di Valutazione è nominato dal Sindaco previa acquisizione dei curricula. Dura in carica tre anni ed è possibile il rinnovo dell'incarico per una sola volta.
3. I membri del Nucleo di Valutazione non possono essere nominati tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali svolti sul territorio dell'Ente ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano

- rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.
4. Il Nucleo di Valutazione, organo indipendente, al momento del suo insediamento, stabilirà autonomamente i criteri e le modalità relative al proprio funzionamento. Si riunisce di norma ogniqualvolta lo richiama il Presidente e senza formalità di convocazione.
  5. Compito del Nucleo è verificare la congruenza dei risultati gestionali con gli indirizzi e gli obiettivi politici di programmazione nonché la misurazione e la valutazione delle performance.
  6. In particolare il Nucleo di Valutazione dovrà:
    - valutare annualmente le attività svolte ed i risultati ottenuti dalle strutture guidate dai dirigenti/responsabili;
    - attestare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati sulla base della verifica dei risultati raggiunti;
    - proporre il trattamento economico accessorio da assegnare ai dirigenti/responsabili;
    - verificare i risultati raggiunti in termini di maggiore produttività e miglioramento del livello qualitativo e quantitativo dei servizi.
  7. La valutazione delle performance ottenute è formalizzata, con apposita delibera della Giunta Comunale, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello considerato.
  8. Compete inoltre al Nucleo:
    - La verifica sull'adozione e attuazione del sistema di valutazione permanente dei responsabili di cui sopra e del personale dipendente nel rispetto dei principi contrattuali e del D. Lgs. 150/2009;
    - La certificazione della possibilità di incremento del fondo delle risorse decentrate di cui all'articolo 15 del C.C.N.L. 1/4/1999 ai sensi dell'articolo 15 comma 2 e comma 4 e comma 5 del medesimo contratto;
    - La verifica dell'esistenza e dell'attuazione dei sistemi di controllo interno di cui all'articolo 147 del D. Lgs. n. 267/2000;
    - La promozione ed attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
    - La validazione della relazione del Segretario generale sull'attività svolta nell'anno precedente dagli uffici;
  9. Il Nucleo di Valutazione si avvale del servizio Controllo di Gestione per il monitoraggio delle performance.