

Allegato alla Delibera di G.C.
N. 101 del 12-10-2012

**COMUNE DI
FOIANO DELLA CHIANA**
Provincia di Arezzo

***Sistema di misurazione
e valutazione della performance***

PARTE PRIMA

DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

1. PRESENTAZIONE
2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL COMUNE DI FOIANO DELLA CHIANA
3. PERFORMANCE E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
5. DISTINZIONE FRA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

6. SCOPO DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
7. AMBITI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PERFORMANCE INDIVIDUALE

9. SCOPO DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
10. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

METODOLOGIE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

11. LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- 11.1. IL MODELLO
- 11.2. I REQUISITI
- 11.3. OBIETTIVI DI SVILUPPO
- 11.4. ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

12. LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- 12.1. IL MODELLO
- 12.2. I REQUISITI
- 12.3. I SOGGETTI
- 12.4. LE FINALITÀ
- 12.5. GLI STRUMENTI
- 12.6. I CONTENUTI E I CRITERI
 - 12.6.1 IL SEGRETARIO COMUNALE
 - 12.6.2 PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
 - 12.6.3 ALTRO PERSONALE
- 12.7. COEFFICIENTE DI PRESENZA
- 12.8. GRADUATORIA DELLE VALUTAZIONI E COLLEGAMENTO CON I SISTEMI INCENTIVANTI

PARTE SECONDA

**LA FUNZIONE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

**13. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

13.1. FASI

13.1.2. MONITORAGGIO ED INTERVENTI CORRETTIVI

13.1.3. VALUTAZIONE INDIVIDUALE

13.1.4. VARIAZIONI DI OBIETTIVI ED INDICATORI

13.2. TEMPI

13.3. MODALITÀ

**14. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ. RACCORDO CON I SISTEMI DI
CONTROLLO ESISTENTI.**

**15. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA
CORRETTEZZA VALUTATIVA**

PARTE TERZA

ECCEZIONI, NORME TRANSITORIE

PARTE QUARTA

TRASPARENZA E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

PARTE QUINTA

DISPOSIZIONI FINALI

LEGENDA

ALLEGATI TECNICI

ALL 1

PARTE PRIMA

DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

1. PRESENTAZIONE

Nel presente documento è contenuto il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale - di seguito "Sistema" - che il Comune di Foiano della Chiana ha adottato in applicazione dell'art.7 del decreto legislativo 27.10.2009, n.150 e del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato con atto della Giunta Comunale n.64 del 19.07.2012- di seguito "regolamento", art. 77.

Il Sistema è la rappresentazione delle metodologie e dei processi per mezzo dei quali il Comune stesso, in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte, misura e valuta, la performance organizzativa e individuale.

Dove il termine "performance" è usato da solo, si intende comprensivo sia della performance organizzativa sia della performance individuale.

2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL COMUNE DI FOIANO DELLA CHIANA

L'assetto istituzionale ed organizzativo del Comune di Foiano della Chiana risulta essere come da allegato 1 (ALL 1) al presente Sistema.

La struttura organizzativa generale è quella che risulta dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, adeguata con successivi atti della Giunta Comunale. Alla data odierna risulta essere quella di cui alla deliberazione di G.C. n. 181/2010.

Nell'allegato 1 sono anche elencati i principali stakeholder con cui il Comune si confronta e si rapporta.

3. PERFORMANCE E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Con il termine performance si intende il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (Ente nel suo complesso, unità organizzativa, singoli dipendenti) 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.

Il suo significato si lega quindi strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione.

Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. In proposito, il Sistema si propone di:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire l'individuazione di elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- facilitare la comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;

- promuovere la semplificazione e l'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 con indicazione dei soggetti responsabili.

Il Sistema inoltre, coordina l'utilizzo degli strumenti in uso nel Comune con i nuovi che qui ha introdotto.

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Misurazione e valutazione della performance, pur integrandosi, configurano due processi distinti:

- misurazione: svolgimento di un processo quantitativo;
- valutazione: svolgimento di un processo qualitativo.

Il processo di misurazione si snoda attraverso:

- l'assegnazione degli obiettivi di sviluppo, discendenti dagli obiettivi strategici, siano essi di gruppo o individuali ;
- l'individuazione degli indicatori, atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in relazione ai risultati attesi;
- la rilevazione degli indicatori attraverso il monitoraggio periodico.

Il processo di valutazione si snoda attraverso:

la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale distinte come al paragrafo che segue.

5. DISTINZIONE FRA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance si distingue in:

- performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dal Comune nel suo insieme e/o dalla singole articolazioni della sua struttura;
- performance individuale, che prende considerazione il raggiungimento di specifici obiettivi ed il contributo individuale alla performance organizzativa.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

6.SCOPO DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Scopo finale della misurazione della performance organizzativa è consentire al Comune di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- indirizzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

7. AMBITI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli ambiti di definizione della performance organizzativa possono essere aggregati nei seguenti "macro-ambiti":

- Grado di attuazione della strategia
- Portafoglio delle attività e dei servizi
- Stato di salute dell'amministrazione
- Impatti dell'azione amministrativa (outcome)
- Confronti con altre amministrazioni (benchmarking)

Il Grado di attuazione della strategia: identificazione, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, degli obiettivi di sviluppo e della relativa articolazione, rappresentazione ex ante delle priorità dell'Ente e valutazione ex post della traduzione dei propri obiettivi di strategici in risultati

Il bilancio di mandato è il documento di rendicontazione esterna pluriennale dell'attività svolta dagli Organi di governo nel corso del mandato.

Il portafoglio delle attività e dei servizi: il Sistema prevede la strutturazione dell'Ente sulla base delle attività e dei servizi attraverso i quali l'Ente esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder), e agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macroambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'Ente mette a disposizione della collettività secondo le esigenze informative delle diverse categorie di interessati - ed, ex post -, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

Lo stato di salute dell'amministrazione: l'Ente indica le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvengano in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema tende a consentire di valutare ex ante ed ex post se:

- l'Ente è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e stakeholder;
- i processi interni di supporto, che rendono possibile il funzionamento dell'Ente, raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

Tali informazioni sono riconducibili alla Relazione previsionale e programmatica, al Bilancio di mandato e al Rendiconto di Gestione.

Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): si considerano gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.

In particolare, si identifica ex ante, almeno attraverso la Relazione previsionale e programmatica, gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività.

Attraverso il Bilancio di mandato e nel Rendiconto di Gestione si forniscono ex post gli elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): il raffronto con le altre Amministrazioni sarà auspicabile mediante indicatori di struttura - con i quali è possibile monitorare le variabili strutturali - indicatori economico-patrimoniali, con i quali si intende monitorare la capacità di raggiungere e mantenere le tre dimensioni dell'equilibrio generale: economico, patrimoniale e finanziario; - indicatori di processo, con i quali è possibile monitorare la funzionalità dei processi di lavoro, la loro efficienza ed efficacia e il livello qualitativo raggiunto.

8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa distingue:

- la performance dell'Ente, nella sua interezza;
- la performance delle Unità Organizzative in cui si articola la struttura organizzativa generale.

La performance dell'Ente è misurata attraverso indicatori di outcome, output, efficacia, efficienza e qualità.

La performance dell'Ente prende come riferimento:

- la prospettiva economico-finanziaria, attraverso i relativi indicatori;
- la prospettiva della clientela (cittadini, imprese e territorio), attraverso analisi di customer satisfaction;
- la prospettiva dei processi interni, attraverso il monitoraggio delle attività e dei processi;
- la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, attraverso la formazione e la soddisfazione dei dipendenti.

La performance dell'Unità Organizzativa si esplica attraverso:

- la realizzazione della strategia tramite azioni utili al suo raggiungimento, misurata attraverso parametri di tempistica, efficacia, efficienza e qualità percepita;
- l'erogazione di servizi, di cui si monitora l'efficacia, l'efficienza e la soddisfazione dell'utenza;
- la realizzazione di progetti di miglioramento interno, misurati attraverso la tempistica, l'efficacia, l'efficienza e la qualità percepita degli stessi;
- la valorizzazione del personale e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

9. SCOPO DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono :

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti -dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole ;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

10. AMBITI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e valutazione della performance individuale è differenziata a seconda della

specifica categoria di personale cui si riferisce.

Le categorie definite al riguardo sono i dirigenti di vertice (Segretario Generale), il personale incaricato di posizione organizzativa ed il restante personale.

Il presente Sistema si occupa della performance dei dirigenti di vertice (Segretario Generale), disciplina la misurazione e la valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa e del restante personale.

Per il personale incaricato di posizione organizzativa, l'ambito di misurazione e valutazione della performance individuale è collegato:

- 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 (obiettivi individuali qualitativi);
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il restante personale, il collegamento è con:

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

METODOLOGIE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

11. LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

11.1 IL MODELLO

Il modello preso a riferimento dall'Ente per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, presenta le seguenti caratteristiche:

- definizione delle linee e degli obiettivi di sviluppo attraverso le linee programmatiche di mandato, approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo;
- aggiornamento delle linee e degli obiettivi strategici, mediante adozione della Relazione previsionale e programmatica annuale;
- definizione e aggiornamento annuale, per ciascuna linea strategica, degli indicatori di outcome, output, efficacia, efficienza e qualità;
- traduzione degli obiettivi strategici in programmi di attività e obiettivi di sviluppo ai quali è associato un target di risultato atteso.

11.2 I REQUISITI

Gli indirizzi e le linee strategiche identificano la strategia dell'Ente attraverso la definizione di

indirizzi di carattere generale che coincidono con l'orizzonte temporale del mandato politico.

Le linee strategiche possono essere trasversali a più unità organizzative cui si articola la struttura dell'Ente.

Dalle linee strategiche discendono gli obiettivi strategici e da questi discendono gli obiettivi di sviluppo.

Tale ultima articolazione non dipende dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo ma dal livello di rilevanza rispetto ai bisogni della collettività e dall'orizzonte temporale di riferimento.

Gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder* ed alla missione istituzionale dell'Ente da definire come la ragione d'essere e l'ambito in cui in cui il Comune opera.

Gli obiettivi strategici includono anche la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, vale a dire di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche.

Nell'attività ordinaria sono da ritenere compresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione (obiettivi di mantenimento).

Gli obiettivi di sviluppo, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni.

11.3. OBIETTIVI DI SVILUPPO

Gli obiettivi di sviluppo rappresentano la traduzione degli obiettivi strategici attraverso l'individuazione delle attività necessarie all'implementazione della strategia, all'erogazione di servizi, alla realizzazione di progetti e al miglioramento qualitativo della struttura organizzativa.

Per ogni obiettivo di sviluppo sono individuati uno o più indicatori e a ciascuno di essi è attribuito un target che indica il valore atteso per l'anno di riferimento incluso nel triennio di programmazione dell'obiettivo strategico di collegamento.

Gli obiettivi di sviluppo sono associati ai Centri di Responsabilità in cui si articola l'organizzazione dell'Ente e per ciascuno dei quali è stato identificato un titolare.

La scheda dell'obiettivo di sviluppo, oltre ad essere rilevante ai fini anagrafici, funge da scheda di assegnazione obiettivo e anche da scheda di report per monitorare il trend degli obiettivi di sviluppo nel corso del periodo di riferimento rispetto al target identificato.

11.4 ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Gli obiettivi di sviluppo, rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione, vengono assegnati in numero limitato, comunque correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili. Devono altresì essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali. L'assegnazione degli obiettivi di sviluppo avviene mediante due distinti modelli di schede.

Il primo è dato dalla scheda di assegnazione degli obiettivi di sviluppo al personale incaricato di posizione organizzativa.

Il secondo è costituito dalla scheda di assegnazione degli obiettivi da consegnare a ciascun dipendente, non incaricato di posizione organizzativa, soggetto a valutazione.

Entrambe devono contenere l'elenco dettagliato degli obiettivi da raggiungere a livello di unità organizzativa e l'indicazione ulteriore degli obiettivi e compiti individuali con riferimento ai risultati attesi e ai comportamenti organizzativi richiesti.

Le schede rivestono il duplice ruolo di assegnazione degli obiettivi legati alla performance organizzativa ed anche a quella individuale.

Contengono anche uno spazio, riservato al valutatore, nel quale esporre le considerazioni emerse durante il colloquio intermedio.

12. LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

12.1 IL MODELLO

Il modello da utilizzarsi per la misurazione e valutazione della performance individuale, inserito nel presente Sistema di misurazione e valutazione delle performance, presenta le seguenti caratteristiche:

- individua i livelli sui cui si articola la misurazione e la valutazione della performance individuale, ne definisce i soggetti, valutatori e valutati, le finalità e le relative modalità attraverso schede di valutazione;
- distingue fra misurazione e valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa e del restante personale;
- valuta le competenze dimostrate, definendole in termini tali da evidenziare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali dell'amministrazione.

12.2 I REQUISITI

Il modello adottato dall'Ente per la misurazione e valutazione della performance individuale:

- si integra con il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità, attraverso il raccordo con gli obiettivi organizzativi e la valutazione della qualità del contributo dato alla performance della struttura;
- prevede la presenza e l'utilizzo di schede di valutazione;
- include il dizionario generale delle competenze dimostrate, relativo, per quanto riguarda il personale incaricato di posizione organizzativa, alle competenze professionali e manageriali (articolo 9, comma 1, lett.c, del decreto legislativo n.150/2009) e, per quanto riguarda il restante personale, alle competenze professionali e organizzative (articolo 9, comma 2, lett.b, del decreto legislativo n.150/2009);
- comprende descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo, dirette all'elaborazione di punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze;

- stabilisce e regola il collegamento tra il punteggio sintetico finale conseguito ed i sistemi incentivanti ai fini della corresponsione dei premi retributivi;
- evidenzia la necessità di specifici indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte del personale incaricato di posizione organizzativa nei confronti dei propri collaboratori (articolo 9, comma 1, lett.d, del decreto legislativo n.150/2009);
- stabilisce come considerare il criterio delle giornate di presenza ai fini della valutazione della performance individuale;
- definisce le modalità di raccolta dei dati utili alla misurazione e alla valutazione della performance individuale e disciplina le modalità di comunicazione dei risultati;
- disciplina le procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa.

12.3 I SOGGETTI

I soggetti della misurazione e della valutazione della performance individuale sono il valutatore ed il valutato.

Il valutatore del Segretario Comunale (valutato) è il Sindaco con l'apporto dell'O.I.V.

Il valutatore del personale incaricato di posizione organizzativa (valutato), è l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);

il valutatore del restante personale (valutato) è l'incaricato di posizione organizzativa, responsabile della struttura organizzativa cui è assegnato il personale medesimo (Area, servizio).

Il predetto responsabile, nel condurre le operazioni di valutazione, può ricevere il supporto dei dipendenti della struttura cui ha affidato incarichi gestionali che comportano direzione/organizzazione del personale.

In caso di criticità particolari, i predetti responsabili, riuniti in Conferenza di Servizio, possono concertare o coordinare l'attività di valutazione attraverso risoluzioni appositamente adottate.

A loro è comunque raccomandato di svolgere, nella medesima sede, anche una funzione di omogeneizzazione delle valutazioni, allineando i criteri utilizzati.

12.4 LE FINALITÀ

Il processo di misurazione e valutazione della performance del segretario comunale e personale incaricato di posizione organizzativa è, in primo luogo, finalizzato al riconoscimento della retribuzione di risultato.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale del restante personale è, in primo luogo, finalizzato ai premi retributivi di performance (produttività).

Il predetto processo è collegato anche ad altri istituti premianti come le progressioni di carriera, l'attribuzione di incarichi e responsabilità, l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, oltre che alle progressioni economiche orizzontali.

Le modalità specifiche del collegamento e la rispettiva disciplina sono stabilite, secondo le regole della contrattazione collettiva, dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

12.5 GLI STRUMENTI

Le valutazioni di tutto il personale sono riportate all'interno di schede di valutazione che riscontrano e formalizzano i risultati e i giudizi conseguiti con l'assegnazione di un punteggio sintetico finale.

I contenuti delle schede sono illustrati più avanti.

Elemento comune ad ogni modello è la sezione "Osservazioni", la cui compilazione è affidata al Valutatore.

In essa saranno inserite le motivazioni dei punteggi attribuiti con cura di evidenziare le eventuali carenze riscontrate e gli scostamenti dai traguardi attesi allo scopo di orientare opportunamente i comportamenti del valutato e di favorire il raggiungimento di migliori risultati.

Sono anche raccolti gli eventuali rilievi e le considerazioni del valutato stesso.

12.6 I CONTENUTI E I CRITERI

12.6.1 IL SEGRETARIO COMUNALE

La misurazione e la valutazione delle performance del segretario comunale ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato si articola in due momenti:

- a) Valutazione "qualitativa" o delle funzioni tipiche
- b) Valutazione ulteriori funzioni (qualora il Sindaco attribuisca ulteriori funzioni, lo stesso dovrà stabilire, all'atto della loro assegnazione, il criterio ed i parametri in base ai quali il Segretario Comunale verrà valutato e, sulla base di esso, motiverà la valutazione riportata nella scheda).
- Punteggio massimo totale (a+b) =100 (Nel secondo caso, essendo il punteggio massimo totale pari a 100, la scheda delle funzioni tipiche dovrà essere riparametrata in modo tale che il punteggio complessivo sia pari a 100).

A) Scheda di valutazione da compilare ad opera del Sindaco (con il supporto dell'O.I.V.)

A. Aspetti "qualitativi" o funzioni tipiche				
FUNZIONI	PARAMETRI	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO OTTENUTO	ANNOTAZIONI
Collaborazione ed assistenza giuridica ed amministrativa - partecipazione attiva nella veste consultiva e propositiva nelle materie proprie del segretario	Scarsa	6	_____	
	Largamente migliorabile	8		
	Sufficiente	12		
	Buona	18		
	Ottima	20		
Trasposizione degli indirizzi politici in obiettivi operativi e capacità di risoluzione di problematiche, nel rispetto degli obiettivi e della	Scarsa	6	_____	

normativa vigenti	Largamente migliorabile	8		
	Sufficiente	12		
	Buona	18		
	Ottima	20		
Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio comunale e della Giunta	Scarsa	6		
	Largamente migliorabile	8	—	
	Sufficiente	12		
	Buona	18		
	Ottima	20		
Attività di coordinamento dei responsabili dei servizi tramite strumenti idonei (riunioni operative, direttive, circolari, disposizioni, monitoraggio stato avanzamento obiettivi, ecc.)	Scarsa	6		
	Largamente migliorabile	8	—	
	Sufficiente	12		
	Buona	18		
	Ottima	20		
Propensione ad incentivare e motivare le professionalità esistenti	Scarsa	6		
	Largamente migliorabile	8	—	
	Sufficiente	12		
	Buona	18		
	Ottima	20		
Totale A				
B. Aspetti "quantitativi"				
Ricavabili da schede -obiettivo approvate con atti quali PEG-PDO ovvero con decreto sindacale				
Valutazione delle ulteriori ed eventuali funzioni attribuite al Segretario Comunale	PARAMETRI	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO OTTENUTO	ANNOTAZIONI
Totale B				
Valutazione di risultato A+B				

La scheda viene compilata dal Sindaco che, per la parte "B" si avvale del supporto e della

“validazione” finale della scheda obiettivo operata dall’ O.I.V.

L’ effettiva attribuzione dell’indennità di risultato, il cui importo massimo erogabile è pari al 10% annuo lordo del monte salari (art. 42 del C.C.N.L. dei Segretari Comunali) dello stesso segretario avverrà applicando la seguente scala premiale:

punteggio ottenuto	Aliquota sulla retribuzione di posizione, per la determinazione della retribuzione di risultato
85-100	10%
76-84	9%
61-75	8%
41-60	6%
28-40	4%
Fino a 27 punti	Nessun premio

In caso di sede convenzionata di segreteria, la scheda di valutazione degli aspetti qualitativi dovrà essere compilata congiuntamente dai Sindaci dei Comuni convenzionati. L’indicazione delle ulteriori funzioni ed i relativi parametri avverranno con decreto sindacale sottoscritto dai Sindaci dei Comuni convenzionati.

La valutazione finale è trasmessa dal Sindaco al Segretario Comunale che può presentare le proprie controdeduzioni entro 10 giorni dalla notifica. Sulle controdeduzioni decide il Sindaco in maniera definitiva.

12.6.2 PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

In coerenza e ad integrazione del sistema di cui alla performance organizzativa, la misurazione e la valutazione individuale del personale incaricato di posizione organizzativa, è collegata:

- al raggiungimento di obiettivi organizzativi cui sono associati indicatori legati principalmente a risultati complessivi. Da questi dovranno essere ricavati gli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità indicati nel paragrafo dedicato alla misurazione e valutazione della performance individuale in generale;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (obiettivi individuali quantitativi);
- ad obiettivi individuali qualitativi consistenti nella qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e nelle competenze professionali e manageriali dimostrate;

- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il Sistema traduce ed applica le predette indicazioni con le seguenti modalità:

A) Obiettivi organizzativi

Gli obiettivi organizzativi sono identificati negli obiettivi assegnati alla struttura affidata alla diretta responsabilità del personale incaricato di posizione organizzativa;

B) Obiettivi individuali quantitativi

Gli obiettivi individuali quantitativi sono legati all'apporto personale in termini di competenza, capacità, abilità in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione;

C) Obiettivi individuali qualitativi

Gli obiettivi individuali qualitativi sono misurati e valutati attraverso:

- l'apporto individuale dato al raggiungimento degli obiettivi organizzativi;
- le competenze professionali e manageriali così identificate:
 - competenze professionali ed abilità specialistiche richieste per lo svolgimento del ruolo assegnato;
 - capacità di gestire, motivare e valutare i collaboratori, favorendo la qualità delle prestazioni, crescita professionale e la produttività;
 - capacità di promuovere ed applicare innovazioni tecnologiche e procedurali o di attivare nuovi servizi;
 - capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi.

Delle elencate competenze è qui fornito il "dizionario".

Competenze	Dizionario
Competenze professionali ed abilità specialistiche richieste per lo svolgimento del ruolo assegnato	Livello di possesso, approfondimento ed aggiornamento delle discipline e delle conoscenze tecniche/o specialistiche richieste per lo svolgimento del ruolo assegnati Tensione al miglioramento professionale ed all'affinamento delle competenze in relazione ai risultati da raggiungere. Contributo significativo nell'elaborazione delle scelte strategiche ed all'individuazione degli obiettivi Efficace pianificazione ed organizzazione di attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi assegnati Regolarità, precisione e completezza nell'invio dei report di attività

<p>Capacità di gestire, motivare e valutare i collaboratori, favorendo la qualità delle prestazioni, la crescita professionale e la produttività</p>	<p>Autorevolezza e stile appropriato del proprio gruppo e delle relazioni con l'esterno Gestione efficace dei conflitti e delle situazioni di disagio Motivazione dei collaboratori, sviluppo della loro potenzialità e responsabilizzazione adeguata Creazione di un clima partecipativo, favorevole alla produttività Chiarezza e tempestività nell'assegnazione degli obiettivi al personale e nella definizione delle prestazioni richieste ai fini della valutazione della performance individuale Valutazione delle prestazioni e risultati del personale con significativa differenziazione dei giudizi</p>
<p>Capacità di promuovere ed applicare innovazioni tecnologiche e procedurali o di attivare nuovi servizi</p>	<p>Attenzione alle opportunità tecniche e o procedurali che consentono di rendere più efficienti prestazioni e risultati e all'incremento dei servizi resi</p>
<p>Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi</p>	<p>Spirito critico e di iniziativa per migliorare i risultati finali Individuazione di soluzioni di problemi che non permettono di ricorrere a procedure precostituite Gestione degli imprevisti e delle situazioni critiche</p>

D) Capacità di differenziazione dei giudizi

E' individuata nella capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. È misurata e valutata all'interno degli obiettivi individuali qualitativi unitamente alla capacità di gestire, motivare e valutare i collaboratori.

E' spiegato nel paragrafo successivo come procedere in proposito.

DESCRITTORI, SCALE DI VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CALCOLO

Il conseguimento degli obiettivi organizzativi e degli obiettivi individuali è misurato attraverso il grado di raggiungimento dei target di riferimento associati agli indicatori prescelti per gli obiettivi medesimi.

Il grado di raggiungimento è espresso in percentuale (misurazione di carattere quantitativo). La valutazione conseguente è resa attraverso una scala di punteggio con valori da 1 a 5.

Questo è il rapporto tra punteggio e misurazione:

<p>1 – raggiungimento obiettivi fino al 20% 2 – raggiungimento obiettivi dal 21% al 50% 3 – raggiungimento obiettivi dal 51% al 70% 4 – raggiungimento obiettivi dal 70% al 90% 5 – raggiungimento obiettivi dal 91% al 100%</p>

Gli obiettivi individuali qualitativi sono misurati e valutati attraverso una scala di punteggio con valori da 1 a 5 così formulata:

- | |
|---------------------------------------|
| 1- nettamente al di sotto dell'attesa |
| 2- al di sotto dell'attesa |
| 3- rispondente all'attesa |
| 4- superiore all'attesa |
| 5- nettamente superiore all'attesa |

Per acquisire gli elementi utili alla misurazione quantitativa e/o qualitativa degli obiettivi individuali qualitativi ed alla conseguente valutazione, potranno essere adoperate apposite tecniche che possono consistere in colloqui mirati, liste di controllo (chek - list) di attività ed operazioni, riscontri documentali, questionari o altre modalità stabilite all'inizio del ciclo di valutazione e preventivamente comunicate ai valutati.

In particolare, la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, dovrà essere misurata mediante specifici indicatori quantitativi, sempre preventivamente comunicati ai valutati.

Laddove ritenuto opportuno dal valutatore potranno, ad esempio, essere utilizzati indici statistici di variabilità, quali la varianza e lo scarto quadratico medio rispetto alla media dei giudizi di tutti i collaboratori valutati nel periodo di riferimento.

SCHEDA DI VALUTAZIONE

La valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa, è condotta in applicazione dei criteri appena enunciati attraverso una scheda di valutazione.

La scheda è divisa in due aree: una riferita agli obiettivi organizzativi ed individuali quantitativi (A); la seconda (B) agli obiettivi individuali qualitativi sopra specificati.

Per la valutazione riferita alla prima area (A) occorre effettuare la somma dei punteggi ottenuti :

$$A = \text{SOMMA PUNTEGGI OTTENUTI (OBIETTIVI ORGANIZZATIVI + OBIETTIVI INDIVIDUALI QUANTITATIVI)} = \frac{\quad}{\quad} \quad (\text{FATTORE DI PONDERAZIONE} = 0,40)$$

Per la valutazione riferita alla seconda area (B) occorre effettuare la somma dei punteggi ottenuti :

$$B = \text{SOMMA PUNTEGGI OTTENUTI (OBIETTIVI INDIVIDUALI QUALITATIVI)} = \frac{\quad}{\quad} \quad (\text{FATTORE DI PONDERAZIONE} = 0,60)$$

La valutazione complessiva (V) è data dalla somma dei punteggi della prima area A moltiplicata per lo specifico fattore di ponderazione sopra indicato (0,40) , al cui prodotto deve essere sommato il risultato che si ottiene dal prodotto della somma dei punteggi della seconda area B moltiplicata per lo specifico fattore di ponderazione sopra indicato (0,60) . Il risultato finale che si ottiene deve poi essere diviso per 2.

Questa è la formula:

$$V = (A \times 0,40 + B \times 0,60) : 2$$

RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La valutazione così ottenuta consente, in primo luogo, di determinare l'importo della retribuzione di risultato spettante, stabilita in percentuale sulla retribuzione di posizione assegnata secondo la seguente graduazione:

Sino a 3,8 punti retribuzione di risultato non erogabile

Da 3,9 a 5,6 punti retribuzione di risultato corrisposta in misura pari al 10%

Da 5,7 a 7,5 punti retribuzione di risultato corrisposta in misura pari al 15%

Da 7,6 a 9,4 punti retribuzione di risultato corrisposta in misura pari al 20%

Da 9,5 punti retribuzione di risultato corrisposta in misura pari al 25%

Sono fatti salve - e sono da considerare richiamate nel presente Sistema - i casi in cui l'ordinamento prevede che la retribuzione di risultato non sia comunque corrisposta al personale incaricato di posizione organizzativa.

Sono anche richiamati, ai fini della formazione dei giudizi di valutazione del personale, quegli specifici comportamenti e/o il conseguimento di particolari risultati che l'ordinamento prevede esplicitamente a tale scopo come ad esempio il mancato rispetto dei termini di conclusione di un procedimento amministrativo per i soggetti cui è richiesto.

12.6.3 ALTRO PERSONALE

In coerenza ed integrazione con il sistema della performance organizzativa, la misurazione e la valutazione individuale del restante personale, non incaricato di posizione organizzativa, è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (obiettivi quantitativi);
- ad obiettivi individuali qualitativi, riassunti in qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

Il Sistema traduce ed applica le predette indicazioni con le seguenti modalità.

A) Obiettivi quantitativi

Gli obiettivi quantitativi, di gruppo o individuali sono legati all'apporto in termini di competenza, capacità, abilità in maniera individuato come funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione.

B) Obiettivi individuali qualitativi

Gli obiettivi individuali qualitativi sono misurati e valutati attraverso:

- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza intesa come livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi di riferimento;
- le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi così identificati:
 - qualità della prestazione
 - impegno e flessibilità
 - disponibilità alla collaborazione

Delle elencate competenze e comportamenti, da valutare secondo il ruolo assegnato ed in coerenza con gli obiettivi dell'Ente, è qui fornito il "Dizionario":

Competenze	Dizionario
Qualità della prestazione	<ul style="list-style-type: none"> Attenzione e precisione Senso delle priorità Propositività Autonomia nella soluzione dei problemi Continuità di rendimento Tensione al risultato Rapidità delle risposte all'interno ed all'esterno dell'organizzazione Professionalità, chiarezza e trasparenza nei rapporti con la cittadinanza
Impegno e flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> Applicazione costante nell'arricchire, aggiornare e migliorare il livello delle prestazioni rese Flessibilità nel lavoro a apertura al cambiamento
Disponibilità alla collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità costante verso il personale dell'unità di appartenenza, verso il responsabile di riferimento, verso le altre strutture e servizi dell'ente attraverso collaborazioni lavorative e scambio efficace di dati ed informazioni

DESCRITTORI, SCALE DI VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CALCOLO

Il conseguimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali, è misurato attraverso il grado di raggiungimento dei target di riferimento associati agli indicatori prescelti per gli obiettivi medesimi.

Il grado di raggiungimento è espresso in percentuale (misurazione di carattere quantitativo). La valutazione conseguente è resa attraverso una scala di punteggio con valori da 1 a 5. Questo è il rapporto tra punteggio e misurazione:

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 – raggiungimento obiettivi fino al 20% 2 – raggiungimento obiettivi dal 21% al 50% 3 – raggiungimento obiettivi dal 51% al 70% 4 – raggiungimento obiettivi dal 70% al 90% 5 – raggiungimento obiettivi dal 91% al 100% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Gli obiettivi individuali qualitativi sono misurati e valutati attraverso una scala di punteggio con valori da 1 a 5 così formulata:

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> 1- nettamente al di sotto dell'attesa 2- al di sotto dell'attesa 3- rispondente all'attesa 4- superiore all'attesa 5- nettamente superiore all'attesa |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Per acquisire gli elementi utili alla misurazione quantitativa e/o qualitativa degli obiettivi individuali

qualitativi ed alla conseguente valutazione, saranno adoperate apposite tecniche che possono consistere in colloqui mirati, liste di controllo (chek – list) di attività ed operazioni, riscontri documentali, questionari o altre modalità stabilite all'inizio del ciclo di valutazione e preventivamente comunicate ai valutati.

SCHEMA DI VALUTAZIONE

La valutazione del personale non incaricato di posizione organizzativa, è condotta in applicazione dei criteri appena enunciati attraverso l'apposita scheda di valutazione .

La scheda è divisa in due aree, una riferita agli obiettivi di gruppo o individuali quantitativi (A), la seconda (B) agli obiettivi individuali qualitativi sopra specificati.

Per la valutazione riferita alla prima area (A) occorre effettuare la somma dei punteggi ottenuti :

$A = \text{SOMMA PUNTEGGI OTTENUTI (OBIETTIVI ORGANIZZATIVI + OBIETTIVI INDIVIDUALI QUANTITATIVI)} = \underline{\hspace{10em}}$ (FATTORE DI PONDERAZIONE = 0,40)

Per la valutazione riferita alla seconda area (B) occorre effettuare la somma dei punteggi ottenuti :

$B = \text{SOMMA PUNTEGGI (OBIETTIVI INDIVIDUALI QUALITATIVI)} = \underline{\hspace{10em}}$ (FATTORE DI PONDERAZIONE = 0,60)

La valutazione complessiva (**V**) è data dalla somma dei punteggi della prima area A moltiplicata per lo specifico fattore di ponderazione sopra indicato (0,40) , al cui prodotto deve essere sommato il risultato che si ottiene dal prodotto della somma dei punteggi della seconda area B moltiplicata per lo specifico fattore di ponderazione sopra indicato (0,60) . Il risultato finale che si ottiene deve poi essere diviso per 2.

Questa è la formula:

$$V = (A \times 0,40 + B \times 0,60) : 2$$

ATTRIBUZIONE DEI PREMI RETRIBUTIVI DI PERFORMANCE

Il minimo del punteggio richiesto per conseguire i premi retributivi di performance è 2,8.

Per le specifiche modalità di attribuzione è fatto rinvio al paragrafo "Graduatoria delle valutazioni e collegamento con i sistemi incentivanti".

12.7 COEFFICIENTE DI PRESENZA

Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale e tutte le altre fattispecie di assenza espressamente escluse a tale fine dalla legge o dai contratti.

La presenza in servizio (o coefficiente di presenza) è un prerequisito della valutazione individuale che resta comunque legata agli obiettivi organizzativi, di gruppo o individuali

quantitativi e qualitativi come descritto.

Di conseguenza, l'assenza dal servizio potrà incidere significativamente sulla valutazione finale e sui premi ad essa collegati se tale da non consentire il raggiungimento, nel predetto ambito, di risultati apprezzabili.

12.8 GRADUATORIA DELLE VALUTAZIONI E COLLEGAMENTO CON I SISTEMI INCENTIVANTI

Al termine del procedimento di valutazione e sulla base dei suoi esiti è stilata una graduatoria delle valutazioni che comprende tutto il personale con eccezione di quello incaricato di posizione organizzativa che rimane inserito nell'elenco formato ai fini della retribuzione di risultato.

Nella graduatoria delle valutazioni, il personale sarà distribuito in differenti livelli di performance in modo da risultare collocato all'interno di fasce di merito non inferiori a tre.

Al personale dipendente collocato nella fascia di merito alta è assegnata annualmente una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale.

La differenziazione retributiva sopra indicata, si applicherà comunque a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009.

Nell'attesa, l'attribuzione dei premi legati alla performance individuale, sarà determinata secondo il seguente schema:

Il fondo da distribuire sta alla somma dei punteggi positivi conseguiti come il premio da attribuire al singolo valutato (incognita) sta al punteggio unitario ottenuto dal medesimo. Si considera "punteggio positivo" abilitante al premio retributivo, il punteggio superiore a 2,8 punti (sino a 2,8 punti i premi retributivi della produttività non sono erogabili).

L'importo finale del premio può essere riproporzionato in caso di assunzione in servizio o cessazione dal servizio nel corso del periodo interessato alla valutazione.

PARTE SECONDA

LA FUNZIONE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

13. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

13.1 FASI

Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance devono essere inquadrare nel più ampio contesto di "Ciclo di gestione della performance", così come definito dal decreto legislativo n.150/2009.

Il ciclo della performance discende dalle strategie generali che il Comune ha formulato per il medio-lungo periodo e si integra in maniera coordinata e in ottica strategica nei contenuti e con le fasi del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti macro fasi:

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

Gli atti che contribuiscono a formare il ciclo di gestione della performance e che ne dimostrano la coerenza con la programmazione economica e di bilancio dell'Ente, sono:

1. le linee programmatiche di mandato, approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo. Delineano i programmi e 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;
2. la Relazione Previsionale e Programmatica, approvata annualmente quale allegato al bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai Centri di Costo in cui si suddivide l'organizzazione dell'Ente, ognuno, di regola, affidato ad un incaricato di posizione organizzativa;
3. il Piano degli obiettivi adeguato a Piano delle Performance, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi cui dovrà corrispondere l'assegnazione dei Centri di Costo. Esattamente, il P.D.O., redatto secondo il modello previsto per il Piano della Performance, si presenta come un documento programmatico che, fra l'altro, in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e gli obiettivi di sviluppo e definisce secondo le risorse assegnate indicatori e relativi target;
4. il Rapporto sulla Performance finalizzato alla presentazione dei risultati conseguiti al Sindaco e alla Giunta, agli utenti e ai destinatari dei servizi (stakeholder);
5. gli strumenti di rendicontazione adottati dall'Ente, il Rendiconto al bilancio e i suoi allegati, in particolare la Relazione al Rendiconto e la relazione sull'andamento della Gestione, gli strumenti di Rendicontazione Sociale.

La fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale si inserisce e si lega alle altre fasi del ciclo di gestione della performance nei seguenti termini.

Misurazione

1. misurazione ex ante:

consiste nel definire gli oggetti della misurazione e si ricollega alla definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target;

2. misurazione in itinere:

consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra target e risultati e nell'eventuale avvio di azioni correttive, preferibilmente in relazione con le scadenze temporali di legge e regolamento stabilite per aggiornamento del bilancio preventivo e della collegata assegnazione delle risorse ai Centri di Costo.

Rendicontazione

La rendicontazione è il processo per mezzo del quale l'Ente nel suo complesso è responsabilizzato rispetto al quadro degli obiettivi definiti, delle scelte e delle azioni compiute e dei risultati raggiunti e rappresenta il livello di performance ottenuto nel periodo annuale di riferimento.

Rispetto agli atti elencati che contribuiscono a costituire il ciclo di gestione della performance, il P.D.O. si propone evidentemente come il documento che contiene gli elementi fondamentali sui cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance nel suo complesso.

13.1.2 MONITORAGGIO ED INTERVENTI CORRETTIVI

Il monitoraggio della performance organizzativa del Comune nel suo complesso, delle singole unità organizzative, è disposto ed attuato in corso di esercizio, mediante la predisposizione e l'analisi di report, relativi all'andamento dei processi e delle attività e al raggiungimento degli obiettivi e dei programmi definiti in sede di pianificazione strategica e di programmazione annuale.

Strumento principalmente preordinato allo scopo sono schede di report e la scheda – relazione annuale .

A seguito dei risultati del monitoraggio intermedio sono proposti gli eventuali correttivi necessari per l'effettiva realizzazione degli obiettivi e dei programmi e per il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

13.1.3. VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Il procedimento di valutazione individuale è annuale.

Si apre con la consegna della scheda di assegnazione degli obiettivi. In particolare, per il personale non incaricato di posizione organizzativa, nella scheda sono descritti i compiti individuali con riferimento ai risultati attesi e ai comportamenti organizzativi richiesti.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dello svolgimento delle prestazioni richieste, sarà oggetto di continuo monitoraggio condotto unitamente al monitoraggio della performance organizzativa e realizzato con le medesime tecniche di report .

Il monitoraggio dovrà produrre almeno una verifica formale in corso d'anno da parte del relativo responsabile, possibilmente semestrale, che risulterà da un rapporto consegnato al valutato.

Il procedimento di valutazione si concluderà con la compilazione e la consegna della scheda di valutazione individuale finale.

I modelli delle schede di assegnazione degli obiettivi e di valutazione, da utilizzare allo scopo, sono descritti nella prima parte del presente Sistema e sono differenziati a seconda delle categorie di personale cui si riferiscono.

La consegna dei documenti relativi alle fasi di assegnazione, verifica e conclusione descritti deve

essere accompagnata da un colloquio illustrativo finalizzato a far conoscere al valutato cosa si richiede e cosa ci si attende da lui, quali sono gli eventuali correttivi da introdurre per meglio orientare la propria azione in caso di scostamento dal traguardo richiesto.

Il colloquio che segue la chiusura della valutazione ne esplicherà gli esiti finali, commentando i risultati individuali raggiunti e i comportamenti organizzativi tenuti, sempre nella prospettiva di un progresso professionale.

La chiusura della valutazione dovrà intervenire nell'anno successivo a quello interessato e comunque solo dopo che siano stati resi noti i risultati della misurazione e valutazione della performance organizzativa.

La valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa potrà essere completata solo dopo la chiusura delle valutazioni del personale assegnato dal momento che la capacità di differenziare i giudizi in merito ne è uno dei parametri di valutazione.

Dell'intero processo di valutazione dovrà esser data pubblicizzazione nel sito web dell'Ente.

È comunque consentito assegnare obiettivi al personale che ha assunto servizio durante l'anno di valutazione. Saranno opportunamente definiti e parametrati.

13.1.4 VARIAZIONI DI OBIETTIVI ED INDICATORI

Durante l'anno, specie a seguito dei monitoraggi effettuati, può sorgere la necessità di modificare o integrare obiettivi e/o indicatori di performance organizzativa e individuale.

Gli interventi correttivi possono dare luogo a una modifica o ad una integrazione dell'assegnazione di obiettivi e/o prestazioni già effettuata che dovrà essere prontamente comunicata al valutato.

13.2 TEMPI

I tempi della programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance sono legati ai tempi di adozione degli atti e dell'effettuazione delle operazioni che ne sono riferimento all'interno del ciclo di gestione della performance con i quali si accorderanno. Si tratta degli atti di programmazione, di definizione e di assegnazione degli obiettivi strategici e di sviluppo, delle verifiche annuali, degli interventi di aggiornamento sulle previsioni di bilancio

stabiliti per il 30 settembre ed il 30 novembre di ciascun anno e dagli atti di rendicontazione previsti

al 30 aprile dell'anno successivo a quello interessato all'assegnazione degli obiettivi.

13.3 MODALITÀ

Gli strumenti tecnici ed operativi con cui svolgere la funzione di misurazione e valutazione della performance sono descritti in altre parti del presente Sistema e si esplicitano in schede tecniche.

Fra le modalità di svolgimento della predetta funzione, rivestono una particolare rilevanza le tecniche di acquisizione di dati ed informazioni utili che possono consistere in:

colloqui mirati;

liste di controllo (chek – list) di attività ed operazioni;

riscontri documentali;

questionari;

o mediante altre modalità prestabilite dal valutatore e comunicate agli interessati.

Si aggiungono le modalità di comunicazione dei risultati della valutazione .

14. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ. RACCORDO CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dal Sindaco che , con l'apporto dell'O.I.V., valuta il Segretario Comunale;
- dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che misura e valuta la performance organizzativa nelle sue componenti di performance di Ente e di performance delle singole strutture e la performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa;
- dal personale incaricato di posizione organizzativa che contribuisce alla fase di definizione degli obiettivi strategici, individua ed assegna gli obiettivi al proprio personale, ne definisce le prestazioni richieste, ne monitora l'andamento delle attività, ne misura e valuta la performance individuale.

In particolare,

Il mancato raggiungimento degli obiettivi, accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione, che implica per il personale dipendente l'impossibilità di acquisire incentivi per i risultati raggiunti, comporta per il personale incaricato di posizione organizzativa, unitamente al caso dell'inosservanza delle direttive, le conseguenze previste dall'ordinamento tra cui la possibilità di revoca dell'incarico stesso , previa contestazione ed eventuale contraddittorio.

Il personale incaricato di posizione organizzativa è responsabile della vigilanza sulla effettiva produttività delle risorse umane a lui assegnate, sull'efficienza della relativa struttura e dell'attribuzione dei trattamenti economici al personale.

Si aggiunge che le funzioni dell'ufficio del controllo interno di gestione , per la materia delle performance, fanno capo all'Organismo Interno di Valutazione al quale spetta la certificazione del grado di raggiungimento degli obiettivi .

Rilevanti sono anche gli:

stakeholder esterni, che essendo portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi rispetto a tali elementi;

stakeholder interni (personale) in particolare per l'individuazione e la condivisione dei target associati agli obiettivi (e alle attività necessarie per raggiungerli).

Si intendono richiamate in questo paragrafo le altre funzioni e responsabilità rilevanti rispetto alla misurazione e valutazione della performance citate in altre parti del presente Sistema anche con riferimento ad altri soggetti.

15. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

Il valutato entro 15 (quindici) giorni dalla consegna della scheda di valutazione, può richiedere il tentativo di conciliazione, previsto dall'art. 410 c.p.c, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro, ovvero adire l'Autorità Giudiziaria in tema di contenzioso del rapporto di lavoro dipendente.

Tale procedura rappresenta una fase eventuale ed esterna al procedimento medesimo di valutazione e non è quindi idonea, nel tempo utile alla sua definizione, a sospenderne lo svolgimento e gli effetti ad esso conseguenti, in special modo di quelli collegati ai premi retributivi.

In ogni caso è ammessa la possibilità per il valutato , entro dieci giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, di proporre ricorso all'O.I.V. che, sentiti ove occorra il direttore generale e/o il sindaco e, in ogni caso, il dipendente, il quale potrà avvalersi dell' assistenza di un rappresentante sindacale , decide sulla valutazione entro i successivi venti giorni.

L'attivazione di tale facoltà, diversamente dal ricorso alla procedura di conciliazione, produce la sospensione su menzionata.

PARTE TERZA

ECCEZIONI, NORME TRANSITORIE

Se non disposto diversamente, spetta all'O.I.V., la funzione di certificazione del livello di conseguimento degli obiettivi per il personale dipendente. Detta funzione sarà svolta anche sulla base dei report e degli esiti del monitoraggio effettuato dal personale incaricato di posizione organizzativa.

PARTE QUARTA

TRASPARENZA E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è pubblicato nel sito a istituzionale dell'Ente nella sezione dedicata alla "Trasparenza, valutazione e merito" in attuazione dell'art.11, comma 3, del decreto legislativo n.150/2009.

Si procederà alla revisione del presente sistema qualora dall'evoluzione delle metodologie e degli strumenti utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance emerga la necessità di provvedere in tal senso o in ogni caso in cui se ne ravvisi l'opportunità.

Il Sistema sarà anche oggetto di interventi di sviluppo mirati ad un suo progressivo perfezionamento, in particolare indirizzato ad una sempre più appropriata individuazione e messa punto del complesso degli indicatori da utilizzare e ad un affinamento della reportistica finale.

PARTE QUINTA

DISPOSIZIONI FINALI

L'allegato e la legenda formano parte integrante e sostanziale del presente Sistema di

LEGENDA

La finalità di questa legenda è di fornire una breve descrizione dei principali termini inerenti la gestione della performance. I termini in italiano sono seguiti dal termine corrispettivo inglese tra parentesi. I termini inglesi che non hanno un corrispettivo italiano significativo sono stati lasciati nella lingua originale.

Un glossario più ampio potrà essere letto sul sito della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (www.civit.it)

ACCOUNTABILITY

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da *responsibility* che, invece, esprime il "dover agire". Essere *accountable* significa essere "trasparenti", assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi da parte degli *stakeholder* (v.sotto)

BALANCED SCORECARD (BSC)

La BSC è un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della *performance*. Come tale è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di *performance* da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, *target* per stabilire i livelli attesi e iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa - effetto.

BENCHMARKING

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il '*benchmark*' è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

MAPPA STRATEGICA (STRATEGY MAP)

È una rappresentazione visuale della strategia di un'organizzazione nella quale sono evidenziate le relazioni causa - effetto che esistono tra gli obiettivi che descrivono la strategia lungo le prospettive che costituiscono l'architettura della mappa stessa.

OBIETTIVO

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o di sviluppo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (vedi *target*).

OUTCOME

Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento

della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento, oppure allo stato finale raggiunto. Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Con particolare riferimento ai servizi pubblici, l'efficacia è qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi. Ne costituiscono sottodimensioni: la conformità, l'affidabilità, la completezza.

OUTPUT

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico- tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

PERFORMANCE

È il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, 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. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

PROCESSO (INDICATORE DI)

Misura l'efficienza, è un'analisi orientata ai "mezzi", sono per esempio i Tempi medi di consegna di un certificato, tempo medio di risposta a richieste di intervento, tasso di utilizzo di una struttura, costo medio per unità di prodotto. Richiedono rilevazioni tipo carichi di lavoro, contabilità dei costi.

PROSPETTIVA

Le prospettive rappresentano punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica e la *Balanced Scorecard*.

RELAZIONE CAUSA EFFETTO

La mappa strategica di un Sistema di misurazione della *performance* si basa su catene di relazioni causa effetto tra gli elementi che la compongono. Queste relazioni determinano quali sono le condizioni che il *management* ritiene necessarie per ottenere determinati risultati. Gli indicatori associati a questi obiettivi permettono di verificare se quelle che sono state considerate condizioni necessarie sono anche sufficienti per ottenere quanto desiderato.

STAKEHOLDER

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Con particolare riferimento ai servizi pubblici, gli *stakeholder* rappresentano l'insieme dei soggetti, anche collettivi interessati, direttamente o indirettamente, al buon funzionamento e ai

risultati del servizio pubblico.

TARGET

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

ALL_1 - ASSETTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO DEL COMUNE DI FOIANO DELLA CHIANA



REVISORE DEI CONTI

SEGRETARIO COMUNALE
DIRETTORE GENERALE

ORGANISMO INDIPENDENTE DI
VALUTAZIONE (OIV)

SERVIZIO SEGRETERIA	AREA AMMINISTRATIVA	AREA RAGIONERIA E TRIBUTI	AREA SERVIZI ALLA PERSONA	AREA QUALITA' URBANA E AMBIENTE	AREA LAVORI PUBBLICI	AREA SUAP SUE	AREA POLIZIA MUNICIPALE
------------------------	------------------------	------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------	-------------------------	------------------	-------------------------------

INTERLOCUTORI (STAKEHOLDER)

Gli interlocutori (stakeholder) con cui il comune di Foliano della Chiana si confronta e si rapporta si possono così individuare e suddividere:

STAKEHOLDERS INTERNI E STRUMENTALI	Organi istituzionali Fornitori Professionisti Personale Interno
ISTITUZIONI	PA Centrale Regione Provincia Altri Enti Locali Altri Enti Pubblici
SISTEMA CULTURALE FORMAZIONI SOCIALI OPINIONE PUBBLICA	Sistema della formazione, Università, Enti di Ricerca, Fondazioni, associazioni, comitati, società sportive Mezzi di comunicazione di massa
MONDO ECONOMICO	Imprese Ordini professionali Associazioni di categoria Consorzi, cooperative Sistema bancario e finanziario
CITTADINI	Utenti dei servizi