



CITTA' di ROSSANO
(Provincia di Cosenza)
www.comune.rossano.cs.it

COPIA

Deliberazione della Giunta Comunale – N. 251

OGGETTO: APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE - ANNO 2013.

L'anno duemilatredici, addi DODICI, del mese di SETTEMBRE, in Rossano, nella Casa Comunale, alle ore 16,30, si è riunita la Giunta Comunale, convocata nei modi di legge. Sono presenti i Sigg.:

1. Antoniotti Giuseppe	Sindaco	<input checked="" type="checkbox"/> Presente	<input type="checkbox"/> Assente
2. Caputo Guglielmo	Vice Sindaco	<input checked="" type="checkbox"/> Presente	<input type="checkbox"/> Assente
3. Alfieri Rodolfo	Assessore	<input checked="" type="checkbox"/> Presente	<input type="checkbox"/> Assente
4. Librandi Giuseppe	Assessore	<input checked="" type="checkbox"/> Presente	<input type="checkbox"/> Assente
5. Otranto Eugenio	Assessore	<input checked="" type="checkbox"/> Presente	<input type="checkbox"/> Assente
6. Pizzuti Stella	Assessore	<input checked="" type="checkbox"/> Presente	<input type="checkbox"/> Assente
7. Stamile Sergio	Assessore	<input checked="" type="checkbox"/> Presente	<input type="checkbox"/> Assente

Assume la presidenza Giuseppe Antoniotti nella sua qualità di Sindaco, con l'assistenza del Vice Segretario Generale dr. Giuseppe Passavanti.

Costatato che il numero dei presenti è legale, il Presidente dichiara aperta la seduta e sottopone alla Giunta la trattazione dell'argomento in oggetto.

PARERI
Sulla proposta di deliberazione
(art.49, comma 1°, D.L.vo 267/2000)

PER LA REGOLARITA' TECNICA

Ufficio Personale

Si esprime parere favorevole con riferimento a leggi e regolamenti vigenti in materia e con le motivazioni espresse in delibera.

Data 05 settembre 2013

IL DIRIGENTE

F.to dr. Natale Brogneri

PER LA REGOLARITA' CONTABILE
(art. 49, comma 1°, D.L.vo 267/2000)

Si esprime parere favorevole con riferimento a leggi e regolamenti vigenti in materia e con le motivazioni espresse in delibera.

Data 05 settembre 2013

IL DIRIGENTE

F.to dr. Natale Brogneri

Visto se ne attesta la copertura finanziaria
(art. 153, comma 5°, D.L.vo 267/2000)

Il relativo impegno di spesa n. _____
per complessivi € _____

viene annotato sul Cap. _____

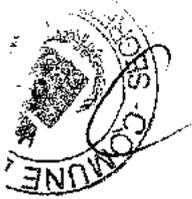
Bil. _____

Int. _____

Data _____

IL DIRIGENTE

F.to dr. Natale Brogneri



OGGETTO: APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE - ANNO 2013

LA GIUNTA COMUNALE

RICHIAMATO il D. Lgs. 27 ottobre 2009 , n. 150 recante "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.*" e in particolare il Titolo 11 rubricato "*Misurazione, valutazione e trasparenza della performance*":

ATTESO che ai sensi della normativa citata:

- le Amministrazioni Pubbliche, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- ogni Amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a 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;

RILEVATO, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, che le Amministrazioni pubbliche ai fini della valutazione annuale della performance organizzativa e individuale, sono tenute ad adottare con apposito provvedimento formale il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance e sistema premiante*" dell'Ente;

DATO ATTO che il Nucleo di Valutazione dell'Ente, con funzioni di Organismo Indipendente di valutazione (OIV), nominato con decreto n. 5536 del 22/02/12 di cui all'art.100 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi e ss. mm. e ii., ha proposto, nell'ambito delle proprie competenze, un modello applicativo per la misurazione e valutazione della performance;

PRESO ATTO che:



- il citato documento è stato illustrato alla dirigenza in sede di Conferenza dei Dirigenti, da cui sono scaturite alcune osservazioni e proposte, di seguito rappresentate in sintesi e recepite;
- il suddetto documento è stato trasmesso alle Organizzazioni Sindacali/R.S.U con nota n° 3218 del 15/11/12 per eventuali osservazioni e che nel termine dei trenta giorni decorsi non sono pervenute osservazioni da parte delle OO.SS. e della RSU;

CONSIDERATO che la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è alla base della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa;

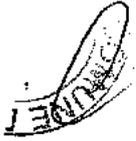
RITENUTO, in questa sede, recepire il modello proposto dal Nucleo di Valutazione e approvare il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance e sistema premiante del Comune di Rossano*", quale strumento utile e necessario al fine di consentire all'Ente di svolgere il proprio ruolo istituzionale in un'ottica di miglioramento continuo, tangibile e garantire al cittadino e alla collettività la trasparenza dei risultati effettivamente conseguiti;

PRECISATO, in recepimento delle indicazioni formulate dalla Dirigenza dell'Ente, che il suddetto "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*" entrerà in vigore il 01/01/2013 e sarà opportunamente accompagnato da un adeguato percorso di informazione/formazione e socializzazione dello strumento tra i dirigenti e il personale inquadrato nei livelli;

CONSIDERATO che questo Ente ha firmato un Disciplinare con la Regione Calabria (REP n. 1256 del 21 giugno 2013) per "**L'attuazione del Progetto regionale pilota di accompagnamento degli enti locali di medie e piccole dimensioni nel processo di attuazione del D. Lgs. n. 150/2009**" il quale prevede un percorso di accompagnamento formativo/informativo che consentirà la piena implementazione del sistema e che avrà una durata di mesi trenta (30) decorrenti dalla data di stipula del Disciplinare stesso;

VISTO il parere favorevole di regolarità tecnica espresso dal Responsabile del Servizio Personale ai sensi dell'art. 49, comma 1 del D.Lgs. 267/2000;

DATO ATTO che la presente deliberazione non comporta impegno di spesa o diminuzione di entrata e pertanto ai sensi dell'art. 49, comma 1. del T.U.E.L non necessita del parere favorevole di regolarità contabile del Responsabile del Servizio Risorse Finanziarie;



A VOTI unanimi e palesi,

DELIBERA

1. Di approvare, per le motivazioni espresse in premessa e che qui si richiamano, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Rossano", come da modello proposto dal Nucleo di Valutazione (allegato 1) parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
2. Di dare atto che il suddetto *Sistema di misurazione e valutazione della performance e sistema premiante* entrerà in vigore il 01/01/2013 con la precisazione che lo stesso sarà accompagnato da un adeguato percorso di informazione e socializzazione dello strumento tra i dirigenti e il personale inquadrato nei livelli attraverso il Progetto Pilota della Regione Calabria di cui al Disciplinare REP. N. 1256 del 21 giugno 2013;
3. Di dare la massima diffusione e informazione del presente provvedimento, anche mediante trasmissione in copia a tutti i Settori dell'Ente, alle OO.SS. ed allaRSU, nonché attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente;
4. Di demandare al Servizio Personale dell'Ente ogni adempimento connesso e conseguente al presente provvedimento;
5. di dichiarare, con separata ed unanime votazione, la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4 del TUEL.



**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
E SISTEMA PREMIANTE**



CONTENUTI

CAPITOLO 1 - DESCRIZIONE DEL SISTEMA	3
1.1 Sviluppo organizzativo e performance	3
1.2 Contestualizzazione della performance	4
1.3 La performance organizzativa	5
1.3.1 La misurazione della performance organizzativa dell'Ente.....	5
1.3.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa dei Servizi	8
1.4 La performance individuale	10
1.4.1 La metodologia di valutazione dei Dirigenti	10
1.4.2 La metodologia di valutazione delle Posizioni Organizzative	14
1.4.3 La metodologia di valutazione dei Dipendenti.....	15
CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	18
2.1 La costruzione del Piano della performance	18
2.1.1 Modalità di individuazione degli obiettivi	20
2.1.2 Modalità di individuazione degli indicatori.....	21
2.1.3 Approvazione del Piano della Performance	22
2.2 Il monitoraggio in corso d'anno	22
2.3 La Relazione sulla performance	22
CAPITOLO 3 - MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DEL SISTEMA	24
CAPITOLO 4 - IL SISTEMA PREMIANTE	25
4.1 Graduatorie di merito	25
4.2 Fasce di merito e sistema premiale	25
CAPITOLO 5 - LA TRASPARENZA DEL SISTEMA	30

ALLEGATI

1. Scheda valutazione Dirigenti
2. Scheda valutazione fattore di risultato A – Obiettivi premianti Posizioni Organizzative
3. Scheda valutazione fattore di risultato A – Obiettivi premianti Dipendenti



CAPITOLO 1 - DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1 Sviluppo organizzativo e performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione, di miglioramento della qualità del servizio pubblico, di valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale, il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, il riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso.

La valutazione della performance assume natura di strumento finalizzato:

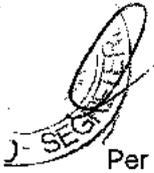
- al riorientamento dei ruoli direzionali (creazione di una maggiore consapevolezza del ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);
- alla crescita professionale di dirigenti e responsabili, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- ad una definita responsabilizzazione di tutto il personale in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati, tali da facilitare, tra l'altro, la relazione con il vertice dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico-organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

Non appartiene a questo approccio l'idea dei sistemi di valutazione della performance a prevalente caratterizzazione negativa e punitiva; né riduttivamente la questione può essere ricondotta alla distribuzione di incentivi monetari, anche se esiste un collegamento con il sistema retributivo.

Il sistema di misurazione e valutazione definito per il Comune di Rossano Calabro vuole al tempo stesso consentire:

- di esplicitare chiaramente a inizio periodo la performance attesa dalla struttura nel suo complesso (**performance organizzativa**) e dai singoli dipendenti (**performance individuale**);
- un monitoraggio continuo della performance anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- la misurazione, valutazione e rappresentazione del livello di performance realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- un'analisi delle cause legate a tali scostamenti;
- l'attivazione di un processo di misurazione e valutazione "snello", ovvero tale da non ingenerare pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti in gioco;
- garanzia dei requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettivamente resa e non a fattori di ordine personale, pur non inseguendo il "mito" di un'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente soggettiva di qualunque sistema di valutazione delle performance. In tal senso è importante la definizione del metodo, del processo e delle responsabilità di valutazione, più che un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori fisico-tecnici.

Semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza sono i valori guida ai quali è ispirata la progettazione del metodo, in contrapposizione ai rischi di sofisticazione tecnica fine a se stessa (e non in linea con le caratteristiche dell'organizzazione), burocratizzazione, eccessivo determinismo e ambiguità di responsabilità. È implicita in questa concezione anche l'idea di un progressivo **adattamento del metodo di valutazione**, sia quale conseguenza dell'esperienza accumulata e maturata che a seguito della maturazione e trasformazione del contesto applicativo.



Per orientare l'intera organizzazione al miglioramento dei risultati complessivi, la misurazione della performance è applicata:

1. a livello d'Ente nel suo complesso (performance organizzativa d'Ente);
2. a livello di ambito organizzativo di responsabilità (performance organizzativa di Servizio);
3. a livello di singolo dipendente (performance individuale).

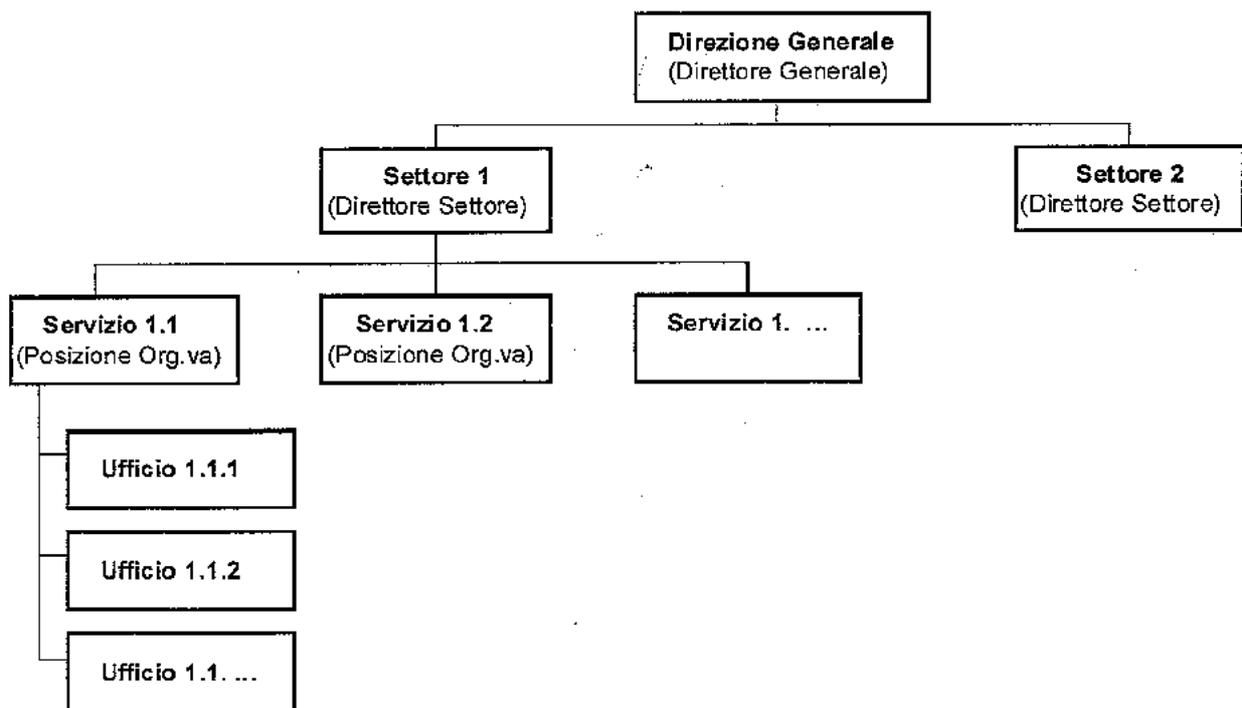
Per un partecipe coinvolgimento di ogni dipendente ai risultati del gruppo di appartenenza, tra i parametri che conducono alla valutazione della performance individuale è adottato un parametro di performance organizzativa riferito al Servizio.

Ogni Settore riunisce una o più unità organizzative di dimensioni intermedie, denominate Servizi, in base ad aggregazioni di competenze adeguate all'assolvimento autonomo e compiuto di una o più attività omogenee e funzionali.

Le strutture organizzative di base sono gli Uffici, destinate all'assolvimento di compiti determinati, rientranti in ambiti particolari e definiti della materia propria del Settore o del Servizio di appartenenza.

I Settori sono affidati esclusivamente alla responsabilità gestionale ed al coordinamento operativo di professionalità ascrivibili alla qualifica dirigenziale, con responsabilità dell'andamento della unità organizzativa cui sono preposti e della gestione delle risorse economiche, di personale e strumentali ad esse assegnate.

Figura 1 Livelli Organizzativi



La figura che precede mostra, in termini generali, i livelli organizzativi dell'Ente.

Il Comune di Rossano non prevede, nella propria struttura organizzativa, la figura del Direttore Generale. Il sistema di misurazione e valutazione della performance coinvolge nel processo di valutazione, quale figura di garanzia e di coordinamento, il Segretario Generale dell'Ente.

1.2 Contestualizzazione della performance

Partendo dal presupposto metodologico secondo il quale non si può valutare "a priori" un risultato o un impatto di una politica pubblica, ma occorre comprendere in che contesto di partenza si è agito, occorre raccogliere diverse informazioni di carattere esogeno ed endogeno che vanno a completare il quadro di riferimento entro cui collocare i livelli di performance dell'ente.



Caratteristiche esterne: fanno riferimento al contesto nel quale l'ente opera e possono essere rappresentate richiamando i contenuti di alcuni quadri della Relazione previsionale e programmatica (caratteristiche generali della popolazione, del territorio, dell'economia insediata e dei servizi dell'ente).

In particolare, per quanto riguarda la Relazione previsionale, è utile richiamare i seguenti quadri:

- Quadro 1.1 - Popolazione;
- Quadro 1.2 - Territorio;
- Quadro 1.3.2 - Strutture;
- Quadro 1.3.3 - Organismi gestionali;
- Quadro 1.3.4 - Accordi di programma e altri strumenti di programmazione negoziata;
- Quadro 1.3.5 - Funzioni esercitate su delega;
- Quadro 1.4 - Economia insediata.

Nel Piano degli Obiettivi sono poi indicati gli stakeholder, cioè gli interlocutori dell'amministrazione a seconda delle relazioni di governance e accountability che intrattengono con essa.

Caratteristiche interne: la *performance* è condizionata anche dal livello quali-quantitativo delle risorse interne all'ente; in particolare, si fa riferimento a elementi organizzativi e finanziari che esercitano un impatto sui contenuti di merito del Sistema di misurazione e valutazione.

Per quanto concerne gli aspetti organizzativi è importante evidenziare:

- la presenza di eventuali processi di riorganizzazione della macro e/o della micro struttura;
- la struttura organizzativa dell'ente;
- la dotazione organica dell'ente, articolata per Settori e Servizi, distinta tra dirigenti, posizioni organizzative e restante personale.

Con riferimento, invece, alle risorse finanziarie di PEG (previsione assestata), è utile evidenziarne la destinazione articolata per centri di responsabilità, spese correnti e spese in conto capitale.

1.3 La performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso o i singoli ambiti organizzativi apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

Vengono illustrate in questa sezione le modalità di misurazione e di valutazione della performance nel sistema adottato dal Comune di Rossano Calabro.

1.3.1 La misurazione della performance organizzativa dell'Ente

Il sistema di misurazione della performance organizzativa dell'Ente fa riferimento agli ambiti previsti dall'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, aggregati secondo i seguenti macro-ambiti¹:

- il grado di attuazione della strategia e relativi impatti sui bisogni (realizzazione obiettivi prioritari dei Settori e grado di soddisfazione dei bisogni finali);
- il portafoglio dei servizi (monitoraggio di indicatori di attività e gestionali);
- lo stato di salute dell'amministrazione (indici finanziari di Ente, clima organizzativo);
- i confronti con altre amministrazioni (benchmarking).

L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del **principio di fattibilità** e secondo criteri di **gradualità** e prevede che la rilevanza di ciascun macro-ambito sia definita attraverso una pesatura contenuta nel **Piano della performance**.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di **indicatori** a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato che caratterizzano ciascun macro-ambito della performance.

A ciascun indicatore è associato un **target**, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere², e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

¹ Vedi anche Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

² Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.



La tabella che segue riporta la descrizione sintetica di ogni macro-ambito, evidenziandone le finalità, i profili di risultato significativi, le tipologie di indicatori utilizzabili e gli strumenti a supporto della misurazione (alcuni già disponibili, altri da attivare nel tempo).



Tabella 1 Macro-ambiti di misurazione della performance organizzativa dell'Ente

Macro ambito	Finalità	Profilo di risultato	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
<p>Grado di attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa</p>	<p>Identificare gli obiettivi strategici dell'amministrazione e verificarne il loro grado di raggiungimento Valutare la capacità di realizzare risultati coerenti con gli obiettivi strategici individuati</p>	<p>Efficacia intermedia e finale</p>	<p>Indicatore di sintesi dello stato di attuazione % degli obiettivi (<i>Sommatoria dello stato di attuazione % di realizzazione degli obiettivi come indicato nei documenti di programmazione</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - R.P.P. (presente) - P.d.O. (presente) - P.d.P. (presente)
<p>Portafoglio dei servizi</p>	<p>Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi; Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati; Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti Valutare il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione ai servizi erogati</p>	<p>Efficacia ed economicità</p>	<p>Parametri in grado di esprimere il volume di output prodotto per ciascun servizio erogato Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output) Standard di qualità Esiti dei processi di certificazione qualità Tempestività dei procedimenti amministrativi Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Report del controllo di gestione (indicatori di risultato da contabilità analitica per centri di costo) (presente) - Carta dei servizi (standard di qualità) (da attivare) - Certificazioni di qualità (da attivare) - Report sui tempi standard procedimenti amministrativi (da attivare) - Customer satisfaction, interna ed esterna (da attivare)
<p>Stato di salute dell'amministrazione</p>	<p>Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo</p>	<p>Equilibrio economico finanziario Clima organizzativo</p>	<p>Rispetto degli equilibri di bilancio Rispetto del patto di stabilità Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio Indicatori di benessere organizzativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio (presente) - Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale (presente) - Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali (presente) - Modulistica di riferimento per il patto di stabilità (presente) - Relazione al rendiconto di gestione (presente) - Piano di razionalizzazione dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali (presente) - Analisi clima organizzativo (da attivare)
<p>Confronti con altre amministrazioni</p>	<p>Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte. Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e ranking definiti a livello nazionale ed internazionale. L'analisi del posizionamento consente di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.</p>	<p>Profili di risultato riferiti al macro – ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre amministrazioni. Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati a livello nazionale ed internazionale</p>	<p>Indicatori definiti da progetti e strumenti di benchmarking sviluppati a livello locale. Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati ai fini dell'attuazione del Decreto Brunetta (ANCI, Fornez, ecc.). Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking nazionali ed internazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita Sole 24 Ore, ecc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documenti di benchmarking a livello locale (da attivare) - Ranking sviluppati da ANCI, Fornez, ecc. (presente) - Graduatorie e ranking nazionali ed internazionali sviluppati da altri organismi (presente)



La rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore permette (attraverso la comparazione col target atteso) il calcolo del grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore; la media dei valori del grado di raggiungimento degli indicatori di un ambito misura la performance organizzativa per ambito; la media dei valori di raggiungimento di ambito, ponderati con i pesi di ambito definiti dal Nucleo di Valutazione nel Piano della Performance, porta alla definizione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato dell'Ente nel suo complesso.

Nella fase di avvio del nuovo sistema di valutazione della performance organizzativa può essere individuato un numero minimo d'indicatori, per solo uno o per solo alcuni dei macro ambiti della Tabella 2.

Tabella 2 Schema per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Ente

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Indicatore	target attesi	target raggiunti	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato
Grado di attuazione della strategia e impatti dell'azione amministrativa	A%				A1	$\frac{(A1+A2+A3)}{3} * A\% = Az$	Az+Bz+Cz+Dz
					A2		
					A3		
Portafoglio dei servizi	B%				B1	$\frac{(B1+B2)}{2} * B\% = Bz$	
					B2		
Stato di salute dell'amministrazione	C%				C1	$\frac{(C1+C2+C3+C4)}{4} * C\% = Cz$	
					C2		
					C3		
					C4		
Confronti con altre amministrazioni	D%				D1	$D1 * D\% = Dz$	
	100%						X %

1.3.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa dei Servizi

Per la misurazione della performance organizzativa dei singoli Servizi, il Nucleo di Valutazione si avvale di una selezione dei dati contenuti nelle schede compilate ai fini della valutazione del grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti (cfr. paragrafo 1.4.1, scheda per la valutazione del fattore di risultato A).

Il Nucleo di Valutazione, nell'ambito delle predette schede, individua per ogni Servizio gli obiettivi di competenza e, per questi, riporta nello schema della tabella 3 i dati necessari per la determinazione della performance del Servizio.

La determinazione della valutazione media attribuita al raggiungimento degli obiettivi del singolo Servizio, costituita dalla sommatoria della valutazione attribuita a consuntivo, dal Nucleo di Valutazione, ad ogni singolo obiettivo del Servizio contenuto nel Piano della Performance divisa per il numero degli obiettivi stessi, costituisce l'indicatore di sintesi della Performance del singolo Servizio.



Tabella 3 Schema per la misurazione e valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa di Servizio

Obiettivi premianti di Servizio (da scheda di valutazione fattore A dirigenti)	Grado % di realizzazione obiettivi (da scheda val. fattore A dirigit)	Valutazione N.V. Singolo obiettivo (da scheda val. fattore A dirigit)	Valutazione complessiva (somma valori colonna A)	Valutazione media del Servizio (col. B - obiettivi)
		A	B	
1.				
2.				
3.				
...				

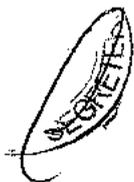
La media dei punteggi di valutazione della performance organizzativa dei Servizi affidati ad ogni singolo Dirigente incide direttamente sulla valutazione della performance individuale del Dirigente stesso; analogamente avviene con riferimento alle Posizioni Organizzative.

Il punteggio di valutazione della performance organizzativa del Servizio di appartenenza incide direttamente sulla valutazione della performance individuale dei dipendenti.

Ai fini predetti sono individuati, nella tabella 4 di seguito rappresentata, i moltiplicatori da applicare al punteggio ottenuto dai Dirigenti, dagli incaricati di Posizione Organizzativa e dai dipendenti ad esito del processo di valutazione della performance individuale:

Tabella 4 Moltiplicatori da applicare alle valutazioni individuali

Valutazione media del Servizio (da schema Tab. 3)	Moltiplicatore
Da 96 a 100 punti = tab. 6 eccellente	1,1
Da 71 a 95 punti = tab. 6 buona/ottima	1,0
Da 41 a 70 punti = tab. 6 appena sufficiente/più che suff.	0,9
Fino a 40 punti = tab. 6 insoddisf./molto insoddisfacente	0,5



1.4 La performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adotta i principi ed i fattori di valutazione previsti dalla normativa vigente e dai contratti in essere richiamando, ed in parte adeguando, le metodologie attualmente in vigore per la valutazione dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e degli altri Dipendenti riportate di seguito.

1.4.1 La metodologia di valutazione dei Dirigenti

L'oggetto della valutazione

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione:

- A) il grado complessivo di raggiungimento degli **obiettivi premianti strategici per il Settore** di preposizione, contenuti nel Piano della Performance;
- B) la **modalità di conseguimento** degli stessi;
- C) i **comportamenti organizzativi**.

Gli obiettivi rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo considerato e sono riferiti a progetti di natura non ordinaria o, comunque, di miglioramento, vengono concordati prima dell'inizio dell'esercizio tra valutato e valutatore, devono essere al tempo stesso "sfidanti" e realistici, definiti in modo chiaro e sintetico, contestualmente vengono identificati i parametri e gli indicatori di verifica quali-quantitativi da concordare a inizio periodo idonei a determinarne a consuntivo il grado di raggiungimento (risultato).

Gli obiettivi sono tradotti in risultati misurabili, in modo da rappresentare un elemento di orientamento strategico per la Giunta comunale e per la dirigenza.

La metodologia assume quale *unità fondamentale* della valutazione il raggiungimento di obiettivi collegati ai progetti premianti definiti ed elencati nel Piano della Performance.

Il Piano della Performance è adottato contestualmente all'approvazione del PEG ovvero non oltre un mese dalla stessa (vedi capitolo 2 - La gestione della performance).

Gli obiettivi premianti sono obiettivi ritenuti prioritari, connotati da alti livelli di complessità tecnica e rilievo strategico e quindi da legare al premio.

Gli obiettivi premianti vengono definiti:

- dalla Giunta (e assumono connotato di obiettivi strategici per il Settore e, complessivamente, per l'Ente);
- dal Segretario Generale;
- dai Dirigenti.

In Conferenza dei dirigenti il Segretario Generale presenta le sue proposte e valida gli obiettivi individuali proposti eventualmente dai Dirigenti di Settore.

La valutazione delle modalità di raggiungimento degli obiettivi vuole evitare un eccesso di orientamento al breve periodo dell'azione manageriale e porre enfasi su aspetti di equità e di trasparenza.

La valutazione sul piano dei comportamenti organizzativi avviene in relazione a parametri di valutazione predeterminati, comuni a tutti i dirigenti (e modificabili da un esercizio all'altro). Per loro natura, questo altro piano presuppone una valutazione meno deterministica e automatica - quindi più qualitativa - rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

Gli attori della valutazione

Nell'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali è necessario assicurare non solo un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione, ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere "parte attiva" dello stesso (attraverso i momenti di monitoraggio, i colloqui di valutazione, ecc.).

Tra i soggetti interessati al processo di valutazione vi sono:

- il Nucleo di Valutazione, attore tecnico della valutazione;
- il Segretario Generale, con ruolo di raccordo, garanzia e trasparenza;
- i Dirigenti di Settore, soggetti attivi della valutazione;



- il Sindaco, che approva la valutazione, vista la proposta del Nucleo di Valutazione a lui presentata per il tramite del Segretario Generale.

Il collegamento con la retribuzione

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dirigenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;
- il collegamento tra esito della valutazione e accesso agli incentivi è diretto e automatico.

Le schede di valutazione

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance dirigenziale in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è ponderato secondo un peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato alla tabella seguente:

Tabella 5 Peso % dei diversi fattori di valutazione dei dirigenti

Soggetti valutati	Valutazione obiettivi premianti A	Valutazione modalità di raggiungimento obiettivi B	Valutazione comportamenti organizzativi C1, C2, C3
<i>Dirigenti di Settore</i>	60 % Valutazione proposta dal N.d.V al Sindaco	15 % Valutazione proposta dal N.d.V al Sindaco	25 % Valutazione proposta dal N.d.V al Sindaco

Per la valutazione del **grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi** premianti ci si avvarrà della presente scheda, riportante una selezione dei dati della scheda obiettivi del Piano della Performance, completata con le valutazioni del Nucleo di Valutazione:

Fattore di risultato A – Obiettivi premianti

n. rif. Ob.	Obiettivo (P.d.P.)	Indicatore di risultato	Valore atteso (compilare a prevent.)	Valore realizzato (compilare a consunt.)	Scostamento	Realiz. ob. (%)	Peso obiet.	Valut. NV (v.tab.6 - compil. a consunt.)

Motivazione scostamenti (da compilare a consuntivo)

--

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V.: somma valori col. "Valutazione NV / n.obiettivi)

--

(max 2 decimali)

La valutazione è formulata dal Nucleo di Valutazione secondo i criteri della successiva Tabella 6.

Nel formulare la valutazione del grado complessivo di raggiungimento di ogni singolo obiettivo il Nucleo di Valutazione opererà considerando sia il peso degli stessi sia i seguenti profili di risultato:

1) efficacia, articolata in:

- a) *qualità dei servizi* (s'intende il grado di validità tecnica delle prestazioni e delle connesse condizioni di fruizione offerte all'utenza);
- b) *equità* (s'intende la soddisfazione equilibrata degli interessi in gioco ed in potenziale conflitto; ci si riferisce ad un sistema di diritti e garanzie in parte sancito da norme di carattere generale e



in parte derivante da istanze di fondo generalmente condivise quali l'imparzialità, la trasparenza, ecc.);

2) efficienza (s'intende il corretto rapporto tra risorse impiegate e risultati conseguiti).

Il Nucleo di Valutazione considererà, inoltre, eventuali cause che possono motivare uno scostamento tra il grado complessivo di raggiungimento dell'obiettivo e la valutazione quali, a titolo esemplificativo, l'alto grado di innovatività del progetto, variabili esogene o endogene oggettive e non controllabili dall'ente (ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito a riforma istituzionale, diminuzione significativa del personale o delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica, ecc.).

Per la valutazione delle **modalità** di raggiungimento degli obiettivi ci si avvarrà dei seguenti parametri:

Fattore di risultato B – Modalità di raggiungimento degli obiettivi

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Orientamento strategico dell'azione di breve periodo	Capacità di raggiungere risultati di breve periodo senza perdere di vista le finalità strategiche dell'azione amministrativa
2	Grado di equità dell'azione amministrativa	Capacità di garantire un'azione non discriminante nel raggiungimento degli obiettivi
3	Trasparenza dell'azione amministrativa	Capacità di garantire un'azione amm.va trasparente in termini di acquisizione delle risorse, gestione ed erogazione dei servizi
4	Grado di partecipazione alla definizione delle linee di azione	Presenza agli incontri di direzione
5	Grado di orientamento agli stakeholders	Capacità di compiere scelte e realizzare azioni tenendo presente i diversi portatori di interesse

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V.: valutazione singoli fattori e attrib.valore complessivo da tab.6)

Per la valutazione dei **comportamenti organizzativi** ci si avvarrà dei seguenti parametri:

Fattore di risultato C1 – Capacità di pianificazione e controllo strategico

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Qualità nella individuazione dei programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica	Chiarezza e specificità dei programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica
2	Aggiornamento programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica	Chiarezza nell'aggiornamento dei programmi e dei progetti della relazione previsionale e programmatica
3	Stato di attuazione dei programmi, del rendiconto di gestione e degli altri strumenti di programmazione e controllo	Chiarezza nel rendicontare lo stato di attuazione dei programmi, la relazione al rendiconto e gli altri strumenti di programmazione secondo i sistemi in uso

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V.: valutazione singoli fattori e attrib.valore complessivo da tab.6)

Fattore di risultato C2 – Capacità di programmazione e controllo di gestione

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Orientamento agli stakeholders	Individuazione dei diversi portatori di interesse coinvolti dagli obiettivi programmati
2	Qualità nella individuazione degli obiettivi di Settore	Chiarezza e specificità degli obiettivi di Settore
3	Qualità nella individuazione degli obiettivi trasversali	Chiarezza e specificità degli obiettivi trasversali
4	Qualità nella individuazione del raccordo finanziario	Chiarezza del collegamento tra obiettivi, risorse finanziarie e proventi del servizio
5	Aggiornamento obiettivi	Aggiornamento degli obiettivi del piano esecutivo di gestione
6	Stato di attuazione dei progetti	Chiarezza dei report dello stato di attuazione dei progetti

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V.: valutazione singoli fattori e attrib.valore complessivo da tab.6)



Fattore di risultato C3 – Gestione del personale

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Ricerca e selezione	Chiarezza dei meccanismi di ricerca e selezione del personale
2	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane
3	Formazione e addestramento	Capacità d'analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della proposta del piano di formazione
4	Arricchimento e rotazione delle competenze	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle competenze finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale
5	Incentivazione e motivazione	Capacità di differenziare la valutazione delle prestazioni del personale affidato, per evitare dannosi fenomeni di "appiattimento" motivazionale, con conseguente capacità di correlare riconoscimenti economici differenziati. Capacità di motivare il personale anche oltre gli aspetti di natura economica.
6	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
7	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso un'efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V.: valutazione singoli fattori e attrib. valore complessivo da tab.6)

Il valutatore formulerà un giudizio per ciascun fattore di valutazione, senza graduare ciascun parametro analitico, secondo i criteri della seguente tabella:

Tabella 6 Valore valutazione prestazione

Valore da 96 a 100	prestazione eccellente	i risultati hanno superato le attese di ruolo
Valore da 86 a 95	prestazione ottima	i risultati hanno corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 71 a 85	prestazione buona	i risultati hanno quasi completamente corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 56 a 70	prestazione più che sufficiente	I risultati hanno parzialmente corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 41 a 55	Prestazione appena sufficiente	alcuni risultati non hanno soddisfatto le attese di ruolo
Valore da 26 a 40	prestazione insoddisfacente	i risultati sono stati insoddisfacenti
Valore fino a 25	prest. molto insoddisfacente	i risultati sono stati molto insoddisfacenti

Per l'attribuzione della valutazione finale sarà seguito il metodo di seguito rappresentato:

FATTORE VALUTAZIONE	PESO FATT. VALUT.NE	VALUTAZIONE X PESO
Valutazione su obiettivi premianti	60%	Valutazione fatt. A X 0,60 = pA (max 2 decimali)
Valutazione sulla modalità di raggiungimento obiettivi	15 %	Valutazione fatt. B X 0,15 = pB (max 2 decimali)
Valutazione sui comportamenti organizzativi	25 %	Valutazione fatt. [(C1, C2, C3) /3] X 0,25 = pC (max 2 decimali)
Valutazione finale prestazione dirigenziale	=	pA+pB+pC (*)

(*) punteggio complessivo arrotondato per difetto all'unità precedente se frazione inferiore a 0,5 e all'unità successiva se uguale o superiore a 0,5.



Processo della valutazione: fasi, tempi, modalità

Nel corso dell'esercizio il Nucleo di Valutazione effettua il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi ricompresi nel Piano della Performance (cfr. paragrafo "Il monitoraggio in corso d'anno"), che costituiscono l'oggetto della valutazione collegata al "fattore di risultato A"; in tale occasione può chiedere informazioni ai Dirigenti o condurre un incontro con gli stessi.

Al termine dell'esercizio il Nucleo di Valutazione incontra i Dirigenti per un confronto sul grado di raggiungimento dei risultati, sulle modalità messe in campo per il raggiungimento degli obiettivi e sui comportamenti organizzativi.

Il Nucleo di valutazione formalizza la valutazione dei Dirigenti tramite compilazione delle schede individuali (cfr. modello allegato n. 1), trasmette ad ogni Dirigente la propria scheda e la complessiva proposta di valutazione al Segretario generale.

I Dirigenti possono accettare la proposta del Nucleo di Valutazione o trasmettere al Segretario Generale proprie osservazioni in merito.

Il Segretario Generale trasmette la proposta di valutazione al Sindaco, eventualmente rivista valutata le possibili osservazioni fornite dai Dirigenti.

Il Sindaco, acquisita l'istruttoria nella sua forma finale, eventualmente sentiti il Segretario generale e/o il Nucleo di Valutazione, definisce la valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione.

1.4.2 La metodologia di valutazione delle Posizioni Organizzative

Al dipendente con Posizione Organizzativa spetta una retribuzione di risultato, contrattualmente prevista nella misura massima del 25% della retribuzione di posizione.

L'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata alla valutazione positiva dell'attività del dipendente, ai sensi dell'art. 9, comma 4, del CCNL 31/3/1999.

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione delle posizioni organizzative:

- A) il grado di raggiungimento degli **obiettivi premianti strategici per il Servizio** di preposizione, contenuti nel Piano della performance;
- B) le **conoscenze, le capacità ed i comportamenti organizzativi**.

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance del dipendente con Posizione organizzativa in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è riportato alla tabella seguente:

<i>Soggetti valutati</i>	<i>Valutazione obiettivi premianti A</i>	<i>Valutazione conoscenze, capacità, comportamenti organizzativi B</i>
<i>Dipendenti con P.O.</i>	30 punti (30% punti disponibili)	70 punti (70% punti disponibili)

Per la valutazione del **grado di raggiungimento degli obiettivi** premianti strategici per il Servizio di preposizione, contenuti nel Piano della Performance, ci si avvarrà della presente scheda (cfr. modello allegato n. 2), analoga a quella utilizzata dal Nucleo di Valutazione per la valutazione dei dirigenti, completata con le valutazioni del dirigente.

Fattore di risultato A – Obiettivi premianti Posizioni Organizzative

n. rif. Ob.	Obiettivo (P.d.P.)	Indicatore di risultato	Valore atteso (compilare)	Valore realizzato (compilare)	Scostamento	Realiz. ob.	Peso obiet.	Valut. Dirig. (v.tab.6 - compil.a)
-------------	--------------------	-------------------------	---------------------------	-------------------------------	-------------	-------------	-------------	------------------------------------



			a prevent.)	a consunt.)		(%)		consun.)

Motivazione scostamenti (da compilare a consuntivo)

Valutazione in 100.mi (compilazione a cura del dirigente.: somma valori col. "Valutazione Dir. / n.obiettivi)

in 100mi
 (max 2 decimali)

Valutazione in 30.mi (compilazione a cura del dirigente.: valutazione in 100.mi x 0,30)

in 30mi (*)

(*) punteggio complessivo arrotondato per difetto all'unità precedente se frazione inferiore a 0,5 o all'unità successiva se uguale o superiore a 0,5

Al termine dell'esercizio la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è formulata dal Dirigente secondo i criteri della Tabella 6, previo confronto con l'interessato sui risultati della prestazione, sugli eventuali scarti verificatisi rispetto agli obiettivi prefissati, sui possibili fattori o azioni di miglioramento.

La scheda di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è compilata dal Dirigente per ogni posizione organizzativa e trasmessa al Nucleo di Valutazione, per il tramite del Servizio Organizzazione, entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello interessato dal ciclo di valutazione.

Per la valutazione di **conoscenze, capacità e comportamenti** organizzativi il dirigente si avvarrà dei medesimi parametri declinati nelle schede di valutazione utilizzate per l'aggregazione professionale "Professional" (vedi paragrafo 3. "La metodologia di valutazione dei dipendenti"). La scheda di valutazione delle conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi è compilata dal Dirigente e trasmessa al Nucleo di Valutazione con le modalità ed entro il termine predetti.

Per l'attribuzione della valutazione finale complessiva della prestazione del dipendente incaricato di Posizione Organizzativa si sommeranno i punteggi ottenuti ad esito della valutazione del fattore A e del Fattore B.

Il dipendente incaricato di Posizione Organizzativa può presentare in forma scritta al Nucleo di Valutazione i propri rilievi in merito alla valutazione individuale, e chiedere di esaminarli con l'assistenza di un rappresentante sindacale di sua fiducia, con le modalità e nei termini indicati nel paragrafo successivo ("La metodologia di valutazione dei dipendenti").

Resta fermo il tema della presenza minima quale pre-requisito per l'accesso ai premi.

1.4.3 La metodologia di valutazione dei Dipendenti

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione dei dipendenti:

- A) l'**apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi**, individuati nel Piano della Performance quali obiettivi premianti, cui il dipendente partecipa;
- B) le **conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi**.

I Dirigenti avranno cura di individuare obiettivi premianti (di miglioramento) in numero utile a che tutti i dipendenti del Settore possano partecipare almeno ad uno di essi.



Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance del dipendente in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è riportato alla tabella seguente:

<i>Soggetti valutati</i>	<i>Valutazione apporto individuale al Raggiungimento obiettivi premianti</i> A	<i>Valutazione conoscenze, capacità, comportamenti organizzativi</i> B
<i>Dipendenti.</i>	30 punti (30% punti disponibili)	70 punti (70% punti disponibili)

Per la valutazione dell'**apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi** premianti, contenuti nel Piano della Performance, cui il dipendente ha partecipato, ci si avvarrà della presente scheda (cfr. modello allegato n. 3), nella prima parte strutturata in modo analogo a quella utilizzata dal Nucleo di Valutazione per la valutazione dei dirigenti, completata con le valutazioni del dirigente con riferimento alla prestazione di ogni singolo dipendente partecipante ai progetti del Settore.

Fattore di risultato A – Obiettivi premianti dipendenti

n. rif. Ob.	Obiettivo (P.d.P.)	Indicatore di risultato	Valore atteso (compilare a prevent.)	Valore realizzato (compilare a consunt.)	Scostamento	Realiz. ob. (%)	Peso obiet.

Motivazione scostamenti (da compilare a consuntivo)

--

Dipendenti partecipanti (cognome e nome)	Descrizione apporto individuale ai singoli obiettivi	Valut.Dir. in 100.mi da tab.6 (comp.cons.)	Valut. in 30.mi (*) (Val.Dir.x 0,3)
1.			
2.			
...			

(*) (valore "Valut.Dir." in 100.mi x 0,30) e arrotondamento del risultato per difetto all'unità precedente se frazione inferiore a 0,5 o per eccesso all'unità successiva se frazione uguale o superiore a 0,5.

La valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi è formulata dal Dirigente secondo i criteri della Tabella 6.

La scheda di valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi è compilata dal Dirigente e trasmessa al Nucleo di Valutazione, per il tramite del Servizio Organizzazione, entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello interessato dal ciclo di valutazione.

Per la valutazione di **conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi** ci si avvarrà di parametri variamente declinati e combinati per ognuna delle seguenti aggregazioni professionali: professional, impiegato, istruttore di vigilanza, istruttore didattico, esecutore/operatore, operaio. I parametri di valutazione adottati riprendono i principi enunciati nel CCDI 26/5/2009 e cioè, in generale, il *merito*, l'*impegno profuso* e l'*apporto individuale* alla complessiva performance dell'ente. Più in dettaglio, le schede di valutazione (cfr. modelli allegati n. 4) prendono in considerazione parte dei parametri di valutazione di seguito elencati, in funzione delle competenze qualificanti per ogni singola aggregazione professionale: capacità di utilizzo ed aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali, capacità di pianificazione ed organizzazione, quantità e/o qualità del lavoro,



disponibilità all'assunzione di responsabilità, orientamento al risultato, autonomia, iniziativa, flessibilità operativa, integrazione organizzativa, gestione e sviluppo dei collaboratori, propensione al lavoro di gruppo, orientamento al servizio, capacità di relazione.

Al fine di supportare i dirigenti nella valutazione del personale e consentire un'interpretazione omogenea del significato dei singoli fattori di valutazione, una breve descrizione è riportata nel "Manuale del valutatore" (cfr. allegato n. 5).

La valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento. Per i dipendenti che nel corso dell'anno, a seguito di mobilità interna, hanno prestato servizio presso due o più Settori, la cui premialità è finanziata da budget differenti, la valutazione è effettuata dal dirigente del Settore presso il quale il dipendente ha prestato l'attività temporalmente prevalente o, in caso di parità temporale, dal dirigente del Settore di ultima assegnazione.

Nel caso di modifica di profilo professionale che comporti la compilazione di due diverse schede per un medesimo anno di riferimento (es: da "Istruttore di Vigilanza" a "Impiegato", o da "Impiegato" a "Professional"), si tiene in considerazione il punteggio della scheda relativa al periodo di servizio più lungo o, in caso di parità temporale, il punteggio più alto.

Nel caso in cui, nell'ambito del medesimo settore, cambi in corso d'anno il dirigente di riferimento, la valutazione è resa congiuntamente da entrambi i dirigenti con un'unica scheda ovvero, se vengono compilate due schede, si tiene in considerazione il punteggio più alto.

La scheda di valutazione può non essere compilata per i dipendenti nuovi assunti che abbiano prestato servizio attivo per meno di un mese. Per i dipendenti cessati la scheda deve comunque essere compilata, fatta eccezione per chi non ha prestato servizio attivo o lo ha prestato per meno di un mese.

Entro il 15 febbraio dell'anno successivo il dirigente di riferimento comunica, tramite colloquio individuale, la valutazione dei comportamenti organizzativi attribuita al singolo dipendente. Il colloquio s'intende concluso con l'apposizione, sulla scheda di valutazione, della data e della firma da parte del dirigente e del dipendente. La scheda, entro il medesimo termine, viene quindi trasmessa in busta chiusa al Nucleo di Valutazione, per il tramite del Servizio Organizzazione, per gli adempimenti conseguenti.

Il dipendente può presentare in forma scritta al Nucleo di Valutazione i propri rilievi in merito alla valutazione individuale, e chiedere di esaminare detti rilievi con l'assistenza di un rappresentante sindacale di sua fiducia. I rilievi devono pervenire al Nucleo di Valutazione non oltre il 10° giorno successivo a quello in cui le valutazioni sono state rese note al dipendente (di norma, quindi, entro il 25 febbraio). L'esame da parte del Nucleo di Valutazione deve avvenire entro i successivi 15 giorni; entro il medesimo termine il Nucleo di Valutazione dà comunicazione per iscritto al dipendente e al dirigente interessati delle proprie valutazioni. Il dirigente predetto assume le proprie determinazioni finali entro 10 giorni dal ricevimento delle valutazioni del Nucleo di Valutazione.



CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 La costruzione del Piano della performance

Il Piano della Performance è un documento programmatico annuale, che dà avvio al ciclo di gestione della performance, redatto in coerenza con le finalità del mandato, con gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione dell'ente, con i programmi triennali della Relazione Previsionale e Programmatica, con le risorse assegnate con i documenti di Bilancio annuale, pluriennale e Piano Esecutivo di Gestione e con il Piano degli Obiettivi.

Durante la predisposizione del bilancio vengono individuati gli obiettivi dell'anno di riferimento ed i dirigenti compilano, per ogni obiettivo di competenza, la scheda di Figura 2. Le predette schede sono trasmesse al Settore competente in materia economico-finanziaria e costituiscono il *Piano degli Obiettivi* annuale.

Tutti gli obiettivi presenti nel Piano degli Obiettivi sono classificati in reazione al livello di innovazione strategica presente (di mantenimento, di mantenimento/miglioramento, strategico, strategico/di miglioramento) e pesati, a cura della Giunta, in relazione al grado di importanza strategica con misurazione su scala da uno a cinque.

Solo gli obiettivi che presentano caratteristiche di premialità, classificati con un grado di strategicità non inferiore a tre, cioè quegli obiettivi che tendono a perseguire un'effettiva crescita dell'utilità marginale per l'amministrazione e, quindi, per la collettività da questa rappresentata, sono contenuti nel *Piano della Performance*. Il Piano della Performance, pertanto, non include gli obiettivi di mero "mantenimento", classificati con un grado di strategicità di valore fino a due.

Il Piano della Performance esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'anno, organizzativa ed individuale, garantendo il monitoraggio delle prestazioni al fine di consentire o meno l'erogazione dei premi alla dirigenza e al personale.

Figura 2 Scheda definizione obiettivi del Piano degli Obiettivi e del Piano della Performance

Settore:		Anno
OBIETTIVO (n.)		Obiettivo premiante (1):
Descrizione sintetica:		
Definizione dell'obiettivo:		
Tipologia (2)		Grado e peso strategicità (3)
Responsabile		Percentuale partecipazione all'obiettivo
1.		%
2.		%
...		%



Centro di costo	
Centro di responsabilit�	
Bilancio Pluriennale (4)	
Piano generale di sviluppo	

Beneficio atteso (5)
Portatori di interessi (6)
Note

ATTIVITA' PREVISTE PER IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OGIETTIVO (7)

Attivit�	Es	g	f	m	a	m	g	l	a	s	o	n	d	peso
1.	previsto													%
	effettivo													
2.	previsto													%
	effettivo													
3.	previsto													%
	effettivo													
...	previsto													%
	effettivo													

INDICATORI (8)

1			consuntivo:
Monitoraggio	dal	al	valore realizzato:
Valore ottimale	da	a	scostamento:
Valore critico	da	a	
Peso			
Stato attuale			

2			consuntivo:
Monitoraggio	dal	al	valore realizzato:
Valore ottimale	da	a	scostamento:
Valore critico	da	a	
Peso			
Stato attuale			

...			consuntivo:
Monitoraggio	dal	al	valore realizzato:
Valore ottimale	da	a	scostamento:
Valore critico	da	a	
Peso			
Stato attuale			

WINDOS

RISORSE

ENTRATE	
Descrizione	
Importo stanziato	
Importo accertato	

SPESE	
Descrizione	
Importo stanziato	
Importo impegnato	

RISORSE UMANE			
Cognome e nome	cod.obiett.	descrizione obiettivo	%

PERCENTUALE REALIZZAZIONE COMPLESSIVA OBIETTIVO (a consuntivo):	%
--	---

Note

LEGENDA:

- (1) si / no; il premio è collegato ai soli obiettivi con un grado di strategicità medio-alto (peso da 3 a 5), i quali soli sono contenuti nel P&P
- (2) mantenimento - mantenim. miglioramento - strategico / strategico / miglioramento
- (3) importanza non strategica = 1-2; importanza strategica = 3-4-5
- (4) azione strategica di riferimento nell'ambito della programmazione pluriennale
- (5) OUTCOME = finalità attese = va indicato l'impatto dell'azione (es. miglioramento della qualità servizio, riduzione dei reclami, maggiore trasparenza azione anm.va, valorizzazione risorse, maggiore economicità...., cioè la conseguenza del raggiungimento dell'obiettivo, quale esito durevole e globale, per il portatore di interesse o l'utente che ha usufruito del servizio. Da non confondere con l'OUTPUT, cioè il prodotto quale risultato di singole prestazioni svolte nell'erogazione del servizio (es. n. utenti, n. e-mail, n. km percorsi, ...)
- (6) vanno indicati gli stakeholder (intermedi e finali), sia interni che esterni, e/o gli utenti
- (7) per obiettivo non strategico può coincidere con attività ordinarie per il raggiungimento dello stesso; per obiettivi di importanza strategica deve coincidere con attività di miglioramento per il raggiungimento dello stesso
- (8) specificare gli indicatori di utilità: performance e impatto esterno

2.1.1 Modalità di individuazione degli obiettivi

I passi operativi per definire gli obiettivi sono sinteticamente:

- individuazione dei bisogni degli utenti finali;
- individuazione dei servizi su cui si vuole intervenire per dare risposta agli utenti;
- definizione del progetto di miglioramento del servizio, indicando gli obiettivi da conseguire, gli standard di risultato, i tempi di realizzazione, i sistemi di verifica a consuntivo;
- compilazione, per ogni obiettivo, della scheda di cui alla Figura 2.

Gli obiettivi devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione, sfidanti e realistici;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari attraverso indicatori;

Q

- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, e precisamente un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivati da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

2.1.2 Modalità di individuazione degli indicatori

Ad ogni obiettivo sono collegati uno o più **indicatori**, intesi come grandezze esprimibili sotto forma di numero, volte a favorire la rappresentazione del risultato atteso, meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

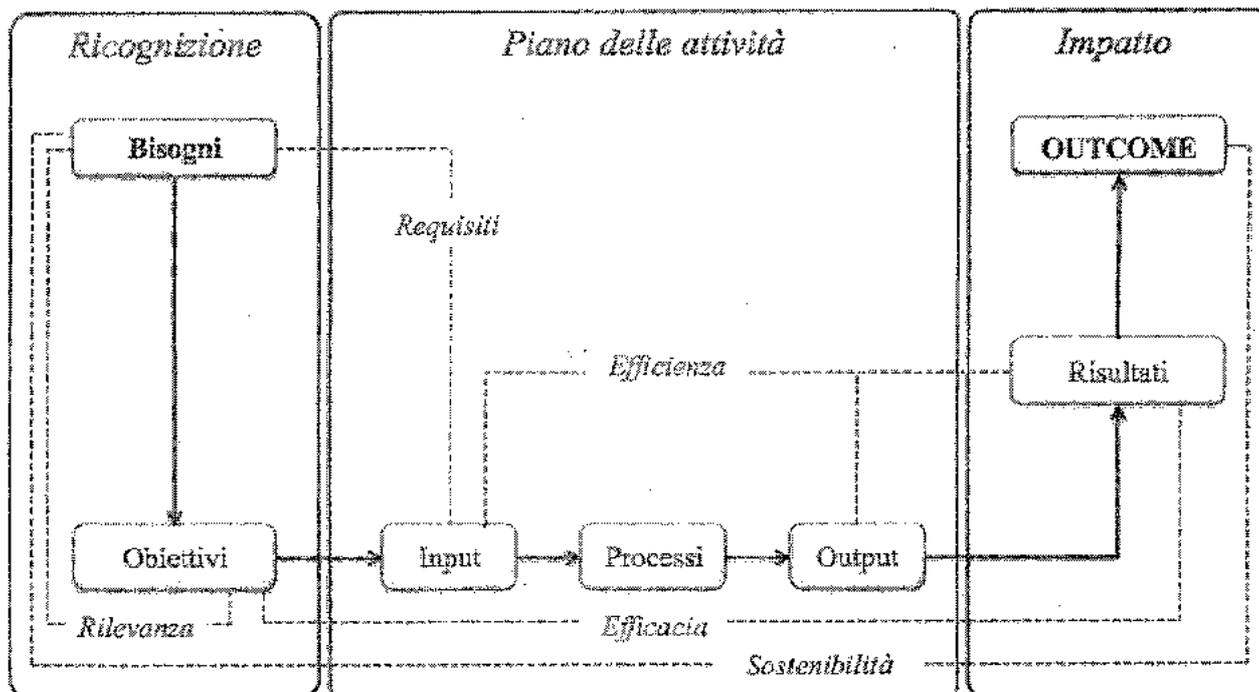
Gli **indicatori di processo** si riferiscono alla quantità ed alla qualità di attività interne svolte per il raggiungimento di un output finale destinato ai cittadini o ad altri *stakeholder* (anche interni).
 Gli indicatori di processo misurano la "Efficienza", intesa quale rapporto tra la quantità di risorse impiegate (input) e la quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (output).

Gli **indicatori di risultato** si riferiscono alla quantità ed alla qualità di beni e servizi prodotti a favore di utenti interni/esterni o altri *stakeholder*.
 Gli indicatori di risultato misurano la "Efficacia intermedia", intesa quale rapporto tra obiettivi e risultati.

Gli **indicatori di impatto** misurano le conseguenze in termini di impatti socialmente rilevanti generate dagli output e, più in generale, dall'attività dell'amministrazione pubblica.
 Gli indicatori di impatto misurano, quindi, la "Efficacia finale", intesa quale rapporto tra bisogni e impatti.

Figura 3 Schema bisogni e risultati

[In figura: "efficacia" = efficacia intermedia; "sostenibilità" = efficacia finale]



Gli indicatori devono soddisfare i seguenti **requisiti di qualità**:

- **validità tecnica:** capacità intrinseca ed effettiva di misurare ciò che l'obiettivo si propone di ottenere; l'indicatore deve essere chiaramente definito, misurabile, contestualizzato,



- confrontabile nel tempo e nello spazio; deve completare il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori; deve essere oggettivo, utilizzando informazioni certe;
- **legittimazione:** attitudine a rendere possibile il confronto tra attori interni politico-tecnici e tra di essi e gli stakeholder dell'ente; l'indicatore deve quindi essere rilevante e deve essere associato ad un valore (*target*) significativo e sfidante, commisurato, ove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da benchmarking;
 - **rilevanza/funzionalità:** capacità di leggere i risultati e, conseguentemente, di permetterne la valutazione e l'eventuale riorientamento delle politiche di servizio; l'indicatore, ove possibile, deve essere confrontabile con le tendenze della produttività con riferimento almeno al triennio precedente;
 - **tempestività:** essere in grado di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione.

Il **target** associato a ciascun indicatore, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere (risultato atteso), diviene l'oggetto di misurazione, monitoraggio e verifica ai fini della valutazione della performance a consuntivo.

- il target deve essere ambizioso ma realistico;
- i soggetti incaricati di ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti devono rendere il target effettivamente raggiungibile;
- il target deve essere accettato dall'individuo incaricato di raggiungerlo;
- devono essere presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target.

2.1.3 Approvazione del Piano della Performance

Il Segretario generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto dell'unità organizzativa competente in materia economico-finanziaria, predispone il Piano della Performance (documento annuale di valutazione) composto dalle sole schede degli obiettivi con grado di strategicità non inferiore a 3 e lo sottopone al Nucleo di Valutazione per la validazione degli obiettivi e degli indicatori.

Il Piano della Performance viene approvato dalla Giunta contestualmente all'approvazione del PEG, ovvero non oltre un mese dall'approvazione dello stesso, e pubblicato sul sito web istituzionale del Comune.

2.2 Il monitoraggio in corso d'anno

A metà del periodo di valutazione, contestualmente alla verifica dello stato di attuazione dei programmi prevista per il 30 giugno di ciascun esercizio, viene effettuata una verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per ogni obiettivo del Piano della Performance, il responsabile aggiornerà la scheda di programmazione evidenziando le fasi effettuate e, se del caso, produrrà una sintetica relazione sullo stato d'avanzamento per motivare gli eventuali scostamenti e indicare gli interventi correttivi.

A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi, gli indicatori o e/o i target solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori che rendano incongruo, non equo o non attuabile il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.

L'unità organizzativa competente in materia economico-finanziaria comporrà il documento di monitoraggio a metà anno e lo sottoporrà all'attenzione del Nucleo di Valutazione.

2.3 La Relazione sulla performance

La Relazione sulla Performance è il documento annuale, redatto a consuntivo, composto dalle schede finali degli obiettivi premianti di tutti i Dirigenti. Costituisce, con le risultanze della



finanziaria, compone entro il 28 febbraio la Relazione sulla Performance con le sole schede riferite ad obiettivi premianti, e sottopone il documento al Nucleo ai fini della valutazione delle prestazioni.

Il Nucleo di Valutazione, nel formulare la predetta valutazione, terrà conto di eventuali cause che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione della performance e quelle della valutazione quali, a titolo esemplificativo:

- alto grado di innovatività ed incertezza di taluni ambiti organizzativi;
- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito a riforma istituzionale, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dall'ente (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica, ecc.).

Il Nucleo di Valutazione integra il documento con una relazione sul monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema della valutazione nonché della trasparenza ed integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lett. a, D.Lgs. n. 150/2009) e procede alla sua validazione (art. 14, comma 4, lett. c, D.Lgs. n. 150/2009). La mancata validazione della Relazione, per qualsiasi motivo, non consente alcun tipo di erogazione di strumenti premiali (art. 14, comma 6, D.Lgs. n. 150/2009).

La Direzione Generale integra il documento con la valutazione finale formulata dal Sindaco e lo porta in Giunta per l'approvazione, che deve avvenire entro il 30 giugno.

Il Nucleo di Valutazione garantisce la visibilità della Relazione sulla Performance, una volta approvata, tramite pubblicazione sul sito web istituzionale.



performance complessiva dell'ente (cfr. paragrafo 1.3.1), lo strumento del Nucleo di Valutazione per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ente.

Al termine dell'esercizio ciascun Dirigente predispose le schede finali di valutazione riferite a tutti gli obiettivi (premiati e non) di sua competenza (secondo lo schema di Figura 2) e, quindi, non oltre il 15 febbraio dell'anno successivo, le trasmette alla Direzione Generale, per il tramite dell'unità organizzativa competente in materia economico-finanziaria.

Il Segretario Generale, con il supporto dell'unità organizzativa competente in materia economico-



CAPITOLO 3 - MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DEL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede una gradualità di applicazione necessaria a combinare la decisa valenza innovativa della valorizzazione del merito con la effettiva percorribilità delle soluzioni tecniche rispetto alle specifiche caratteristiche del concreto ambito e periodo di riferimento.

L'Amministrazione, nel breve periodo, valuterà le attività, rispetto a quelle sotto elencate, ritenute più appropriate in relazione alle azioni strategiche individuate.

Stadio	Attività e finalità
Stadio di partenza	<ul style="list-style-type: none">- utilizzo di un sistema informativo adeguatamente strutturato che permetta l'individuazione di obiettivi coerenti con le strategie prescelte (controllo strategico) per l'esercizio successivo- utilizzo di indicatori prevalentemente finalizzati a misurare, in maniera anche semplice (valore numerico, percentuale, tempo, ecc.), il risultato programmato/atteso- differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al mantenimento o al miglioramento/sviluppo di attività e servizi- sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità- comunicazione dei risultati dell'attività di gestione sia al vertice politico-amministrativo (per attuare il controllo strategico) che agli stakeholder di riferimento reportistica personalizzata secondo le esigenze dell'attività di gestione
Possibili attività di sviluppo	<ul style="list-style-type: none">- progressivo minor impiego di indicatori del tipo "stato di conseguimento" di una fase di progetto- progressiva introduzione degli indicatori di <i>outcome</i> tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su <i>stakeholder</i> esterni- maggior bilanciamento nell'utilizzo di indicatori di input, di processo, di output e di <i>outcome</i>- caratterizzazione degli indicatori secondo test di validazione- inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse- individuazione a regime dei livelli standard di servizio attesi sulla base delle risorse disponibili e delle analisi circa l'ambiente esterno- sviluppo progetti di qualità volti al miglioramento continuo, sia dei servizi erogati che dei sistemi a supporto del ciclo della performance- sviluppo delle infrastrutture informatiche a supporto delle attività legate al Ciclo- report pubblicati con cadenza semestrale o annuale di facile fruizione per un pubblico non specializzato, anche attraverso l'utilizzo di diversi sistemi di rappresentazione- report ad uso interno che, tramite opportuna analisi degli scostamenti, permetta il confronto tra risultati (anche sulla base di serie storiche) e l'individuazione di obiettivi chiari e sfidanti per l'esercizio successivo- analisi delle competenze dei ruoli, quale presupposto per l'introduzione, a regime, del sistema delle competenze- valutazione delle competenze individuali degli operatori in funzione dei ruoli ricoperti- introduzione limitata ad alcuni Servizi, e successivo sviluppo, di progetti di "Customer satisfaction" interna ed esterna- progressiva introduzione di analisi di clima organizzativo



CAPITOLO 4 - IL SISTEMA PREMIANTE

4.1 Graduatorie di merito

La combinazione della valutazione della performance organizzativa e di quella individuale deve consentire l'inserimento di ciascun operatore, anche ascritto a qualifica dirigenziale, in una graduatoria di merito formata in ordine decrescente secondo il punteggio conseguito ad esito del momento valutativo. Il collocamento in graduatoria è effettuato dal Nucleo di Valutazione, con proprio atto da adottare entro il 31 marzo, sulla base del valore che si ottiene applicando al punteggio della valutazione individuale resa dall'organo competente (Dirigente per i dipendenti e Sindaco per i Dirigenti), il moltiplicatore collegato alla valutazione della performance organizzativa del raggruppamento di Servizi affidati (per Dirigenti e Posizioni Organizzative) o del Servizio di appartenenza (per il personale dipendente) di cui alla tabella 4.

Per ogni Settore è formata una graduatoria nella quale sono collocati i dipendenti e gli eventuali incaricati di posizione organizzativa. Nel caso di ambiti organizzativi cui siano assegnate non più di dieci unità di personale è formata una sola graduatoria unitaria per gli stessi.

Per il personale ascritto a qualifica dirigenziale è formata una graduatoria distinta rispetto a quelle del restante personale dipendente.

Le graduatorie valutative devono essere formate entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello interessato dal ciclo di valutazione.

Il dipendente che, nel corso dell'anno solare, a seguito di mobilità interna ha prestato servizio presso due o più unità organizzative che appartengono a Settori diversi, la cui premialità è finanziata da differenti budget, partecipa alla graduatoria del Settore presso il quale ha prestato l'attività temporalmente prevalente o, in caso di parità temporale, nel Settore di ultima assegnazione.

4.2 Fasce di merito e sistema premiale

Al fine di accedere al sistema di premialità interno all'amministrazione, ogni dipendente ed ogni dirigente deve conseguire un'apposita soglia di punteggio ad esito del processo valutativo definita nel Sistema di misurazione e valutazione, che costituisce il limite minimo di accesso al sistema premiale.

Ai fini dell'attribuzione dei premi, inoltre, deve essere tenuto in considerazione il mancato pieno raggiungimento dei *target* relativi agli indicatori della performance organizzativa ed individuale.

Tanto premesso ciascuna graduatoria viene suddivisa e sviluppata su quattro fasce di merito così definite:

- a) fascia *eccellenza*;
- b) fascia *alta*;
- c) fascia *media*;
- d) fascia *bassa*.

Nella fascia a) confluiscono le performance eccellenti; nella fascia b) confluiscono le prestazioni di elevato livello, potenzialmente tendenti all'eccellenza; nella fascia c) confluiscono le performance comunque buone e premiabili; nella fascia d) confluiscono le performance non premiabili in quanto più o meno gravemente inadeguate.

Tutti i calcoli che comportano risultati numerici non interi vengono effettuati con arrotondamento per difetto all'unità precedente se inferiori allo 0,5 e per eccesso all'unità superiore se uguali o superiori allo 0,5.

I dipendenti ed i dirigenti sono collocati nelle fasce di merito in riferimento al punteggio ottenuto ad esito del processo annuale di valutazione (cfr. paragrafo 4.1 - valutazione individuale ponderata con la valutazione della performance organizzativa). I range di punteggio per l'accesso alle diverse fasce sono definiti, nell'ambito di questo Sistema di misurazione e valutazione della performance, come segue:



- a) fascia *eccellenza*: punti da 88 a 100
- b) fascia *alta*: punti da 70 a 87
- c) fascia *media*: punti da 40 a 69
- d) fascia *bassa*: fino a 39 punti.

A parità di punteggio viene data la precedenza, ai fini della formazione della graduatoria di merito, ai dipendenti ed ai dirigenti che abbiano conseguito una maggiore valutazione in corrispondenza di uno o più parametri valutativi stabiliti, per ogni anno, dal piano annuale della performance.

Qualora la situazione di "pari merito" permanga, precedono in graduatoria i dipendenti che vengono motivatamente individuati, su richiesta del Nucleo di Valutazione, dal Dirigente di riferimento.

Al fine di accedere al sistema di premialità interno all'amministrazione ogni dipendente ed ogni dirigente deve conseguire un punteggio non inferiore a 40 punti; non è quindi prevista premialità per coloro che si collocano nella fascia *bassa*. Ogni dipendente e dirigente, inoltre, deve avere garantito la presenza minima prevista quale pre-requisito per l'accesso ai premi.

I budget di Settore

A ciascun responsabile di struttura organizzativa di massima dimensione sono affidati specifici budget destinati all'applicazione del regime di premialità, come segue:

1. budget destinato al finanziamento delle progressioni orizzontali;
2. budget destinato al finanziamento della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative;
3. budget destinato al finanziamento della premialità collegata ad incentivi derivanti da specifiche disposizioni di legge;
4. budget destinato al finanziamento della premialità del personale delle categorie.

Il budget destinato al finanziamento degli incentivi derivanti da specifiche disposizioni di legge è distribuito tra il personale avente titolo secondo i criteri stabiliti in sede regolamentare (compensi per la progettazione e la pianificazione di cui all'art. 92, commi 5 e 6, del D.Lgs. n. 163/2006) ovvero nell'ambito della contrattazione decentrata (es. compensi recupero ICI, compensi derivanti dalla fornitura di consulenze e servizi).

In particolare:

- a) per esigenze di perequazione all'interno del Comune di Rossano Calabro nel caso in cui un Settore abbia titolo agli incentivi di cui all'art. 92, commi 5 e 6, del D.Lgs. n. 163/2006 (incentivi per la progettazione e la pianificazione urbanistica) il *budget* di Settore per il finanziamento dei premi del personale definito sulla base dell'indicatore quali-quantitativo di risorse umane assegnate in gestione alla struttura organizzativa (cfr. successiva lettera B) è diminuito come segue, qualora i citati incentivi siano di importo superiore al 20% del predetto *budget*:
 - percentuale incentivi superiore al 20 e fino al 40%: diminuzione *budget* in misura pari al 20%;
 - percentuale incentivi superiore al 40 e fino al 60%: diminuzione *budget* in misura pari al 30%;
 - percentuale incentivi superiore al 60 e fino al 70%: diminuzione *budget* in misura pari al 50%;
 - percentuale incentivi superiore al 70%: diminuzione *budget* in misura pari al 70%.
- b) gli incentivi per personale coinvolto nell'attività di recupero dell'evasione fiscale relativa all'I.C.I. sono ripartiti tra il personale secondo i criteri definiti dalla contrattazione decentrata. Per esigenze di perequazione all'interno del Comune di Rossano Calabro, i premi individuali di produttività (di cui alla successiva lett. B) del personale delle categorie che partecipa alla predetta attività sono ridotti nella misura dell'80% del compenso aggiuntivo percepito per il recupero ICI e, comunque, fino a concorrenza del premio individuale di produttività. I residui derivanti dal predetto riassorbimento confluiscono all'interno del Fondo complessivo d'ente.
- c) 5) con riferimento alle economie di gestione che si verificano ad esito dell'applicazione del sistema di premialità "a fasce", essendo conseguenti all'attribuzione di risorse aggiuntive rispetto a quelle attribuite alle strutture organizzative per il finanziamento delle forme di premialità.
- d) gli incentivi per il personale coinvolto nell'attività di consulenza e nei contratti di servizio, aggiuntivi rispetto all'ordinaria attività dei servizi, sono ripartiti tra il predetto personale secondo i criteri definiti dalla contrattazione decentrata. In ragione della straordinarietà e specificità dell'attività svolta, i premi individuali di produttività non sono riassorbibili.

Il budget destinato al finanziamento della premialità del personale delle categorie è distribuito tra gli aventi titolo con le modalità di seguito rappresentate.



Personale delle categorie

- A) Assegnazione budget destinato al finanziamento delle forme di premialità (*indicatore strategico di erogazione*).

Una quota del fondo complessivo di premialità, la cui entità è annualmente definita all'atto della complessiva destinazione delle risorse del Fondo ai vari istituti dallo stesso finanziati, è destinata al finanziamento delle forme di premialità di servizi/funzioni/attività che l'amministrazione ritiene di rilevanza strategica per il conseguimento degli obiettivi di mandato e che sono individuabili sulla base degli ordinari strumenti di programmazione.

Il dirigente utilizza le risorse economiche affidate a tale titolo per integrare il premio di quei dipendenti che si siano particolarmente distinti nel raggiungimento degli obiettivi strategici per l'amministrazione.

L'erogazione dei premi è effettuata a conclusione del processo valutativo annuale, contestualmente al pagamento dei premi di cui al successivo paragrafo B).

- B) Assegnazione budget destinato al finanziamento delle forme di premialità (*indicatore qualitativo di risorse umane assegnate in gestione alla struttura organizzativa*).

Sulla base dell'ordine di graduatoria conseguito dai dipendenti e, quindi, del collocamento in fascia premiale, il dirigente competente applica il regime di premialità nei limiti delle risorse economiche affidate a tale titolo.

Il sistema di premialità è strutturato per "fasce aperte", nel rispetto dei seguenti principi:

1. il premio individuale di chi si colloca nella fascia di merito più alta deve essere prevalente rispetto al premio di chi si colloca nelle fasce di merito sottostanti, e ciò al fine di rispettare il principio fissato dall'art. 31, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, secondo cui alla fascia più alta deve essere destinata una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale;
2. il valore massimo di premio pro-capite attribuibile ai dipendenti deve essere differenziato in relazione alla categoria contrattuale di ascrizione ed alla fascia di merito in cui gli stessi si collocano ad esito del processo valutativo annuale.
3. i valori medi di premio pro-capite di ciascuna fascia devono essere decrescenti dalla fascia dell'"eccellenza" alla fascia "bassa" e non devono verificarsi fenomeni di appiattimento retributivo verificato sulla media del valore di premio pro-capite di ciascuna fascia.

Ai fini di cui sopra, pertanto:

La correlazione tra la categoria di ascrizione e l'entità del premio massimo pro-capite ad essa associato è calcolato in applicazione della tabella seguente, dove il parametro assunto per variare la quantificazione in valore monetario della quota di premio è la retribuzione corrispondente all'inquadramento contrattuale del dipendente; la quota incrementale di premio è determinata in maniera proporzionale all'incremento della retribuzione tabellare:

TABELLA 1 CORRETTIVO PER CATEGORIA

Categoria inquadramento	Fattore crescita premio
Cat. A	1,0000
Cat. B1	1,0570
Cat. B3	1,1174
Cat. C	1,1924
Cat. D1	1,2974
Cat. D3	1,4918

La correlazione tra le fasce di merito e l'entità dei premi massimi pro-capite ad esse associate è calcolato in applicazione della tabella seguente:

TABELLA 2 CORRELAZIONE MERITO/PREMIO

Fascia eccellenza	premio base x 4	Coeff. 4,00
Fascia alta	premio base x 2	Coeff. 2,00

Fascia media	premio base	Coeff. 1,00
Fascia bassa	nessun premio	Coeff. 0,00

Il valore del premio "base", corrispondente al premio massimo del dipendente di cat. A in fascia "media", è determinato dividendo il budget totale disponibile per il finanziamento della premialità (rideterminato al termine dell'anno solare) per il numero totale delle "quote" di premio, ottenuto con la seguente formula applicata ad ogni singola categoria ed ogni singola fascia di merito:

[n.dipendenti categoria x fattore crescita premio tab.1 x coef.correlazione merito/premio fascia tab.2]

Il valore massimo del premio individuale per ogni categoria di ascrizione ed ogni fascia di merito, (che per il dipendente di cat. A in fascia "media" corrisponde, come detto, al premio "base"), si ottiene moltiplicando il valore del premio "base" per il fattore di crescita del premio differenziato per categoria di tab.1 e per il coefficiente di correlazione merito/premio di ogni fascia come da tab.2, secondo la seguente formula:

[premio "base" x fattore crescita premio tab.1 x coef.correlazione merito/premio fascia tab.2]

Il predetto valore costituisce il "tetto" di premio che il Dirigente può attribuire al singolo dipendente; nella quantificazione del premio individuale "effettivo", inoltre, il Dirigente tiene conto del regime orario di lavoro (tempo pieno o part-time) e dei periodi di assunzione del personale.

Il valore medio di premio pro-capite di ciascuna fascia di merito, che come sopra indicato deve essere decrescente dalla fascia indicata come dell'"eccellenza" a quella individuata come "media", è determinato dividendo il totale dei premi massimi individuali attribuibili ai dipendenti di ogni categoria collocati in ciascuna fascia per il numero di dipendenti complessivamente presenti in detta fascia, secondo la seguente formula:

$$\frac{[(\text{premio max individuale cat. "A"} \times \text{n. dipendenti cat. "A"}) + \dots + (\text{premio max individuale cat. "D3"} \times \text{n. dipendenti cat. "D3"})]}{\text{n. dipendenti presenti nella fascia}}$$

Dirigenti e incaricati di posizione organizzativa

Ad ogni fascia di merito corrisponde una percentuale della retribuzione di risultato massima attribuibile, secondo la tabella di seguito rappresentata:

TABELLA 3 CORRELAZIONE MERITO/RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Fascia eccellenza	100% retribuzione di risultato massima
Fascia alta	75% retribuzione di risultato massima
Fascia media	50% retribuzione di risultato massima
Fascia bassa	zero retribuzione di risultato

Il dirigente di riferimento attribuisce la retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa nell'ambito del budget disponibile.

Per esigenze di perequazione all'interno del Comune di Rossano Calabro, la retribuzione di risultato che sarebbe spettata, ad esito del processo annuale di valutazione, ai dirigenti e al personale incaricato di posizione organizzativa che percepiscono:

- i compensi professionali (avvocatura) di cui agli artt. 37 del CCNL 23/12/1999 (area dirigenza) e 27 del CCNL 14/9/2000 (personale)
- i compensi di cui all'art. 92, commi 5 e 6, del D.Lgs. n. 163/2006 (progettazione / pianificazione)
- i compensi per l'attività di recupero dell'evasione fiscale relativa all'I.C.I.

è ridotta nella misura dell'80% del compenso aggiuntivo percepito e, comunque, fino a concorrenza della retribuzione di risultato. I residui derivanti dal predetto riassorbimento sono portati all'anno successivo e confluiscono all'interno del Fondo per la retribuzione di risultato della dirigenza, ovvero al Fondo complessivo d'ente per il personale, con riferimento alle economie di gestione che si verificano ad esito dell'applicazione del sistema di premialità "a fasce", essendo conseguenti all'attribuzione di risorse aggiuntive rispetto a quelle attribuite alle strutture organizzative per il finanziamento delle forme di premialità.

Progressione economica orizzontale all'interno della categoria di ascrizione

Sono ammessi alla selezione annuale per la progressione economica orizzontale i dipendenti:



1. che hanno maturato un'anzianità di servizio con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato di almeno tre anni presso il Comune di Rossano Calabro nella posizione economica precedente (detta anzianità può essere maturata anche in periodi non continuativi);
2. che al 31/12 dell'anno antecedente a quello della selezione hanno maturato l'anzianità minima di cui al n.1 e che al 1/1 dell'anno in cui si effettua la selezione non sono iscritti a diversa posizione economica (es. per progressione di carriera a seguito di concorso);
3. che nel biennio non sono stati sanzionati con provvedimenti disciplinari superiori o uguali al rimprovero scritto (censura).

I titoli per partecipare alle selezioni devono essere stati integralmente maturati alla data del 31 dicembre dell'anno antecedente a quello della selezione (es.: per le procedure di selezione esperite nell'anno 2010 ai fini della progressione orizzontale, i partecipanti devono avere maturato l'anzianità minima al 31/12/2009).

La nuova progressione economica orizzontale è attribuita prioritariamente ai dipendenti che hanno conseguito la valutazione in fascia "eccellenza" negli ultimi tre anni rispetto a quello in cui si effettua la selezione, nel rispetto del tetto massimo di spesa costituito dal budget a disposizione del responsabile di struttura. A tal fine gli oneri per l'attribuzione delle nuove progressioni economiche orizzontali sono calcolati su base annua, compresa tredicesima, riferiti a personale a tempo pieno.

Le procedure per l'individuazione dei dipendenti cui attribuire la nuova progressione economica orizzontale devono concludersi entro il 30 giugno di ogni anno e producono effetti economici decorrenti dal 1° gennaio dello stesso anno.

L'elenco nominativo, in ordine alfabetico, dei dipendenti che hanno ottenuto la progressione economica orizzontale è portato a conoscenza dei dipendenti tramite affissione all'albo pretorio e alla bacheca del Servizio competente in materia di personale, oltre che nelle principali sedi comunali decentrate.



CAPITOLO 5 - LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

Al fine di attuare il principio della trasparenza amministrativa in merito al sistema premiante, il Servizio Organizzazione, in collaborazione con i Servizi competenti in materia economico-finanziaria, personale e sistemi informativi, assicura la pubblicazione, nell'apposita sezione denominata "Trasparenza" sul sito web istituzionale dell'Ente, della seguente documentazione:

- sistema di misurazione e valutazione della performance;
- curricula dei componenti del Nucleo di Valutazione;
- Piano della Performance dell'anno in corso;
- Relazione sulla Performance dell'anno concluso;
- ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e quelli effettivamente distribuiti;
- analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per gli altri dipendenti;
- retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti della retribuzione legate alla valutazione e alle altre componenti variabili.

Fattore di risultato B – Modalità di raggiungimento degli obiettivi

PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	
1	Orientamento strategico dell'azione di breve periodo	Capacità di raggiungere risultati di breve periodo senza perdere di vista le finalità strategiche dell'azione amministrativa
2	Grado di equità dell'azione amministrativa	Capacità di garantire un'azione non discriminante nel raggiungimento degli obiettivi
3	Trasparenza dell'azione amministrativa	Capacità di garantire un'azione amm. trasparente in termini di acquisizione risorse, gestione ed erogazione dei servizi
4	Grado di partecipazione a definizione linee di azione	Presenza agli incontri di direzione
5	Grado di orientamento agli stakeholders	Capacità di compiere scelte e realizzare azioni tenendo presente i diversi portatori di interesse

Valutazione (Valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

Fattore di risultato C1 – Capacità di pianificazione e controllo strategico

PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	
1	Qualità nella individuazione dei programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica	Chiarezza e specificità dei programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica
2	Aggiornamento programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica	Chiarezza nell'aggiornamento dei programmi e dei progetti della relazione previsionale e programmatica
3	Stato di attuazione dei programmi, rendiconto di gestione,	Chiarezza nel rendicontare lo stato di attuazione dei programmi, la relazione al rendiconto

Valutazione (Valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

Fattore di risultato C2 – Capacità di programmazione e controllo di gestione

PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	
1	Orientamento agli stakeholders	Individuazione dei diversi portatori di interesse coinvolti dagli obiettivi programmati
2	Qualità nella individuazione degli obiettivi di area/servizio	Chiarezza e specificità degli obiettivi di area/servizio
3	Qualità nella individuazione degli obiettivi trasversali	Chiarezza e specificità degli obiettivi trasversali
4	Qualità nella individuazione del raccordo finanziario	Chiarezza del collegamento tra obiettivi, risorse finanziarie e proventi del servizio
5	Aggiornamento obiettivi	Aggiornamento degli obiettivi del piano esecutivo di gestione
6	Stato di attuazione dei progetti	Chiarezza del report dello stato di attuazione dei progetti

Valutazione (Valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)



Fattore di risultato C3 - Gestione del personale

PARAMETRI DI VALUTAZIONE		DESCRIZIONE
1	Ricerca e selezione	Chiarezza dei meccanismi di ricerca e selezione del personale
2	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane
3	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della proposta del piano di formazione
4	Arricchimento e rotazione delle competenze	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle competenze finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale
5	Incentivazione e motivazione	Capacità di differenziare la valutazione delle prestazioni del personale affidato, per evitare dannosi fenomeni di "appiattimento" motivazionale, con conseguente capacità di correlare riconoscimenti economici differenziati.
6	Delega	Capacità di motivare il personale anche oltre gli aspetti di natura economica. Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
7	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento

Valutazione (valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA

FATTORE VALUTAZIONE	PESO FATTORE VALUTAZIONE	VALUTAZIONE N.V.	MOLTIPLICATORE	PUNTEGGIO PER SINGOLO FATTORE
Valutazione obiettivi premianti (A)	60%	A =	0.6 (max 2 decimali)
Valutazione modalità di raggiungimento degli obiettivi (B)	10%	B =	0.1 (max 2 decimali)
Valutazione comportamenti organizzativi (C1+C2+C3)	30%	$C (... + ... + ...) / 3 =$	0.3 (max 2 decimali)
(somma punteggio singoli fattori e arrotond. risultato per difetto all'unità precedente se frazione < a 0,5 o per eccesso all'unità successiva se frazione uguale o > a 0,5)				
VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA PRESTAZIONE DIRIGENZIALE				

Rossano, lì _____ Firma Presidente N.V. _____

_____ Firma Dirigente (per presa visione)

Tabella di riferimento per la valutazione:

Valore da 05 a 10	prestazione eccellente	risultati hanno superato le attese di ruolo
Valore da 07 a 09	prestazione buona	risultati hanno corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 08 a 06	prestazione più che sufficiente	risultati hanno quasi completamente corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 04 a 05	prestazione appena sufficiente	risultati hanno parzialmente corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 03 a 04	prestazione insoddisfacente	alcuni risultati non hanno soddisfatto le attese di ruolo
Valore da 02 a 03	prestazione molto insoddisfacente	risultati sono stati insoddisfacenti



Scheda di Valutazione Fattore di risultato A - Obiettivi premianti Posizioni Organizzative

ANNO _____

Settore _____ Servizio _____ Dirigente di riferimento _____

Sig. _____ Titolare Posizione Organizzativa _____

Ord. n. p.	Obiettivo (obiettivo da Piano della Performance)	Indicatore di risultato	Valore atteso (compil. prevent.)	Valore realizzato (compil. consunt.)	Scostamento	Realiz. obiettivo (%)	Peso obiettivo	Valut.ne Dirigente (compila consunt.)

Motivazione scostamenti (da compilare a consuntivo)

Valutazione in 100 mi =

max 2 decimali. [valori col "Valut.ne Dirigente" (ob 1 + ob 2 + ob "n") / n. obiettivi]

Valutazione in 30 mi

[valore "valutazione in 100 mi" x 0,30] e arrotondamento del risultato per difetto all'unità precedente se frazione inferiore a 0,5 o per eccesso all'unità successiva se frazione uguale o superiore a 0,5]

Rossano, li _____ Firma Dirigente valutatore _____ Firma P.O. (per presa visione) _____

Tabella di riferimento per la valutazione

Valore da 96 a 100	prestazione eccellente	I risultati hanno superato le attese di ruolo
Valore da 90 a 95	prestazione ottima	I risultati hanno corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 71 a 85	prestazione buona	I risultati hanno quasi completamente corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 59 a 70	prestazione più che sufficiente	I risultati hanno parzialmente corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 41 a 55	prestazione appena sufficiente	alcuni risultati non hanno soddisfatto le attese di ruolo
Valore da 26 a 40	prestazione non soddisfacente	I risultati sono stati insufficienti
Valore da 1 a 25	prestazione molto insoddisfacente	I risultati sono stati molto insoddisfacenti



Scheda di Valutazione Fattore di risultato A - Obiettivi premianti dipendenti

ANNO _____

Settore _____ Servizio _____ Dirigente di riferimento _____

n. rif. Ob.	Obiettivo (obiettivo da Piano della Performance)	Indicatore di risultato	Valore Atteso (compil. prevent.)	Valore realizzato (compil. consunt.)	Scostamento	Realiz. obiettivo (%)	Peso obiettivo
1							
2							
3							
...							
...							
...							
Motivazione scostamenti (da compilare a consuntivo)							



Letto, approvato e sottoscritto.

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
F.to dr. Giuseppe Passavanti



IL SINDACO
F.to Giuseppe Antoniotti

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto Responsabile dell'Ufficio Delibere certifica che la deliberazione di cui sopra è stata pubblicata all'Albo Pretorio del Comune il **17 SET. 2013** e vi rimarrà per 15 giorni consecutivi. (Art. 124, 1° comma, D.L.vo 267/2000).

17 SET. 2013
Rossano, _____



Il Responsabile dell'Ufficio Delibere

Per copia conforme all'originale ad uso amministrativo

Rossano, **17 SET. 2013**



Il Responsabile dell'Ufficio Delibere

Divenuta esecutiva il _____ perché pubblicata
all'Albo Pretorio il _____ per 10 gg. consecutivi (Art. 124, 1°
comma, e Art. 134, 3° comma, D.L.vo 267/2000).

Rossano, li _____

Il Responsabile dell'Ufficio Delibere
