COMUNE DI CASANOVA LONATI

PROVINCIA DI PAVIA

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N° 34 Reg. Delib.

OGGETTO: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE. APPROVAZIONE

L'anno duemilaundici addì diciassette del mese di settembre alle ore 10,40 nella sede comunale si è riunita la Giunta Comunale.

Risultano :

N° d'ordine	Componenti	Presenti /Assenti
1	Saviotti Matteo	P
2	Sanelli Lorenzo	P
3	Torti Luigi	P

Partecipa il Segretario Comunale Dr. Cereghini Giuliano

Il Sig. Saviotti Matteo- Sindaco assunta la presidenza e constatata la legalità dell'adunanza dichiara aperta la seduta e pone in discussione la seguente pratica all'ordine del giorno :

OGGETTO: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE - APPROVAZIONE.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che il Decreto Legislativo n. 150 del 27/10/2009 ha recato nuove disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni;

Dato atto che per raggiungere i sopra menzionati obiettivi e finalità il Comune ha iniziato un percorso a partire con la nomina del l'Organismo di valutazione, l'adeguamento alla riforma cd "Brunetta" del Regolamento di Organizzazione e l'approvazione del nuovo sistema delle premialità con lo scopo di attuare le linee indicate dal succitato decreto;

Atteso che ai sensi dell'art. 3 del D.L.vo 150/2009:
- 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;

Visto l'art.30 c.3 del D.L.vo 150/2009 che prevede che in sede di prima attuazione del presente decreto, i Nuclei di Valutazione (OdV) provvedono a definire i sistemi di valutazione della performance di cui all'articolo 7 in modo da assicurarne la piena operatività;

Visto l'art. 7 comma I del decreto Legislativo 150/2009 che prevede che "Le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione delle performance";

Visto l'art. 89 del D.Lgs. 267/2000 che dispone che i Comuni disciplinino con propri regolamenti, in conformità con lo statuto, l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, in base a criteri di autonomia, funzionalità ed economicità di gestione, e secondo principi di professionalità e responsabilità;

Esaminata la proposta dell'OdV concernente la definizione del "Sistema di misurazione e valutazione delle performance", allegata alla presente delibera quale parte integrante e sostanziale, in cui si vanno a declinare le caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione che vede come punto centrale la predisposizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) da approvarsi ogni anno;

Visto l'allegato documento (Allegato A) denominato "*Il sistema di misurazione e valutazione della performance";*

Dato atto che "*Il sistema di misurazione e valutazione della performance*" è stato trasmesso alle OO.SS.;

Visto il parere favorevole espresso dal Segretario Comunale, ai sensi dell'art.49 del D.L.vo 18 agosto 2000 n.267, in merito alla regolarità tecnica;

Con voti unanimi dei presenti espressi in forma palese

D E L I B E R A

1) di approvare il documento allegato sub A denominato ”*Il sistema di misurazione e valutazione della performance”*;

2) di dare, altresì, atto che i termini previsti nell’allegato A devono intendersi indicativi e da coordinarsi con i tempi di approvazione del bilancio dell’Ente;

3) di dichiarare, con separata ed unanime votazione palese, il presente provvedimento urgente ed immediatamente eseguibile, ai sensi dell’art.134 ultimo comma del D.L.vo 18 agosto 2000 n.267.

COMUNE DI CASANOVA LONATI

PROVINCIA DI PAVIA

OGGETTO : proposta di deliberazione Giunta Comunale del 17.09.2011 avente ad oggetto "Sistema di misurazione e valutazione delle performance. Approvazione"

PARERE IN ORDINE ALLA REGOLARITÀ TECNICA

Io sottoscritto Responsabile del servizio, ai sensi e per gli effetti dell'art. 49 del D.Lgs.vo 267/2000, esprimo

PARERE FAVOREVOLE

in ordine alla regolarità tecnica della proposta di deliberazione in oggetto.

Casanova Lonati, lì 17.09.2011

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO
F.to Dott. Cereghini Giuliano

Fatto, letto e sottoscritto :

IL PRESIDENTE
F.to Saviotti Matteo

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to Dr. Cereghini Giuliano

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica che il presente verbale viene affisso all'Albo Pretorio di questo Comune il giorno 24.10.2011 e vi rimarrà per i quindici giorni consecutivi.

IL SEGRETARIO COMUNALE
Li. 24.10.2011 F.to Dr. Cereghini Giuliano

Nello stesso giorno 24.10.2011 in cui è stato affisso all'Albo Pretorio, il presente verbale viene comunicato ai Capigruppo Consiliari ai sensi dell'art. 125 del Decreto Legislativo 267/2000.

COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE
IL SEGRETARIO COMUNALE

Dr. Cereghini Giuliano
Casanova Lonati, lì 24.10.2011

CERTIFICATO DI ESECUTIVITÀ

La presente deliberazione è divenuta esecutiva il giorno 17.09.2011 :

- ☐ Non essendo soggetta a controllo preventivo di legittimità, per decorrenza del termine di cui all'art. 134 comma 3 del Decreto Legislativo 267/2000, senza che siano stati sollevati rilievi ai sensi dell'art. 127 del suddetto Decreto Legislativo.

X Per dichiarazione di immediata eseguibilità ai sensi dell'art. 134 comma 4 D.Lgs.vo 267/2000.

Lì, 24.10.2011
Il Segretario Comunale
F:to Dr. Cereghini Giuliano

ALLEGATO A

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

1. INTRODUZIONE

Il D.Lgs 150 del 27.10.2009, di 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, prevede all'art.7 che tutte le Pubbliche Amministrazioni predispongano un Sistema di misurazione e di valutazione delle performance.

2. OGGETTO E FINALITA'

Le disposizioni contenute nel presente provvedimento intendono disciplinare, a decorrere dall'anno 2011, le linee generali del sistema di valutazione della performance organizzativa, di area e individuale.
La finalità del Sistema di misurazione è di supporto ai processi decisionali al fine di promuovere un miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione comunale.
Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance è volto a valutare il rendimento dell'amministrazione nel suo complesso e nell'ambito delle articolazioni previste (Aree, Servizi), nonchè a misurarne le prestazioni lavorative e le competenze organizzative espresse dal personale.

2.1. Caratteristiche dell'ente

Questo ente rientra fra i Comuni italiani di ridotte dimensioni che sono tenuti all'introduzione del sistema di misurazione e valutazione delle performance adattando le indicazioni legislative alla propria. In particolare, questa amministrazione non supera n° 15 dipendenti e n°5 Posizioni Organizzative e pertanto, ai sensi dell'art.19 c.6 del "Decreto", in questo ente non si applicano le disposizioni in merito alla suddivisione dei dipendenti e dei Responsabile con P.O. in fasce di merito.

2.2 - Finalità della valutazione

La valutazione delle performance deve tendere a:

- Migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- Rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
- Valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione;
- Orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;
- Definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione .

2.3 – Soggetti competenti per la valutazione delle performance

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del decreto, la funzione di misurazione e valutazione della *performance*, è svolta:

- dagli OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale esclusivamente dei Responsabili;
- dai Responsabili cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale.
- dal Sindaco e dai componenti della Giunta comunale per la valutazione dei Responsabili di area.

Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.

2.4 - Progressività

La messa a regime di un sistema di misurazione e valutazione con le finalità sopra previste ha bisogno di un percorso evolutivo che prende le mosse dall'adozione di un Sistema di misurazione della *performance* che rispetti alcuni requisiti minimi fondamentali e che, a tendere, si concentri in maniera più ampia sul risultato che soddisfi i bisogni degli utenti/clienti.
La traiettoria di miglioramento sottesa a queste fasi di maturità presuppone uno sforzo organizzativo che dipende solo in parte da aspetti di natura tecnica. Infatti, la gestione della *performance* presuppone una vera e propria comprensione del significato stesso a tutti i livelli gerarchici. Non si tratta, quindi, di una mera adozione di sistemi e tecniche sviluppati e sperimentati in altri contesti, bensì di un approccio attivo volto al cambiamento culturale nel quale si coniughino le seguenti dimensioni:
• tecnica - raccolta dati, sviluppo di obiettivi, di indicatori, utilizzo di sistemi informativi, sviluppo di capacità, competenze e abilità del personale, etc.;

• manageriale - formulazione ed esecuzione della strategia, gestione dei processi, cambiamenti nella struttura organizzativa, allocazione delle risorse, promozione di un orientamento ai risultati, etc.;
• culturale - condivisione di valori comuni, allineamento di comportamenti e attitudini, sviluppo di pratiche condivise e routine, comunicazione di una visione condivisa, creazione di un ambiente di lavoro favorevole, orientamento all'innovazione, comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, etc.

3. PIANO DELLE PERFORMANCE

Come riportato nel Regolamento di organizzazione degli Uffici e Servizi, i documenti di programmazione e pianificazione del titolo II del TUEL (la relazione previsionale al bilancio, il Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi, lo stato di attuazione dei programmi e la relazione al rendiconto di gestione) assolvono la funzione indicata dal D.Lgs.150/09 relativa alla definizione e assegnazione degli obiettivi di gestione e al collegamento tra questi ultimi e le risorse.

4. DEFINIZIONE DI PERFORMANCE

Per *performance* si intende il grado con il quale un sistema realizza gli obiettivi che si è posto.
Da tale definizione deriva che:
- in assenza di una definizione di obiettivi risulta molto difficile selezionare indicatori coerenti e misurare la performance di un sistema;
- la misura della performance è strettamente correlata tanto ai fattori produttivi disponibili al sistema per raggiungere gli obiettivi prefissati quanto ad altri eventuali fattori e/o eventi che sfuggono al dominio del sistema stesso;
La *valutazione delle performance* concentra la sua attenzione sulla *prestazione* (o *performance*) del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione, ciò che ha fatto, quale titolare del ruolo, utilizzando le sue competenze.

5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa (aree –servizi – uffici) ha per oggetto l'attuazione di politiche sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (trasparenza dell'operato dell'Amministrazione e rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi).
Obiettivi prioritari dell'Amministrazione per i primi tre anni di programmazione delle performance possono essere sintetizzati in:
a) diffondere la cultura del risultato, dell'economicità e dell'efficienza;
b) promuovere concrete applicazioni di modelli utili a migliorare i servizi offerti e le forme gestionali e organizzative dei diversi servizi dell'ente;
c) implementare l'attività di ascolto dei cittadini;
d) migliorare la performance individuale dei singoli lavoratori agendo sull'organizzazione interna.
Questo determina di aggiornare le regole interne dell'Amministrazione e quindi di concretizzare le modifiche apportate al Regolamento di organizzazione degli uffici e servizi nonchè modificare i sistemi di valutazione e di premialità.
Inoltre, nell'ambito del raggiungimento di detti obiettivi, l'amministrazione intende attivare, in una ottica di progressività e compatibilmente alle dimensioni del Comune e tenendo conto del rapporto fra costi/benefici e tempo lavoro/risultati, indagini di "customer satisfaction" per misurare il grado di soddisfazione dei cittadini utenti/clienti su singoli servizi.
La valutazione della performance organizzativa sarà data dalla somma della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di tutte le aree.

6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La prestazione individuale viene valutata sotto due diversi aspetti:
a) i comportamenti organizzativi tenuti dal lavoratore (il "*come* è stato fatto).
b) i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il "*cosa* è stato fatto");
Per valutare la prestazione è necessario definire la *prestazione resa*, ossia i risultati raggiunti e i comportamenti organizzativi tenuti dalla medesima persona. Il nostro sistema di valutazione si basa su di un *mix* di risultati e comportamenti organizzativi. Va peraltro tenuto presente che per le posizioni caratterizzate da ampia autonomia decisionale è più adeguata una valutazione incentrata prevalentemente

sui risultati, mentre laddove l'autonomia è minore si rivela più adeguata una valutazione basata prevalentemente sui comportamenti organizzativi.
La valutazione delle prestazioni avviene con cadenza periodica, tipicamente annuale (il *periodo di valutazione*).
a) Con la valutazione dei *comportamenti organizzativi* si tende a valutare l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionale possedute dalla persona. La tecnica utilizzata per rilevare i comportamenti scompone la prestazione in diversi fattori che descrivono i comportamenti e le capacità. Su ogni fattore viene espresso un giudizio in forma di punteggi.
b) Nel caso della *valutazione per obiettivi*, l'oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi, precedentemente stabiliti in sede di PEG/PDO, e/o concordati tra Responsabile e collaboratore.
La valutazione dei risultati è prevista ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato per i Responsabili incaricati delle posizioni organizzative, ma anche ai fini della corresponsione degli incentivi al resto del personale dipendente. Per tale forma di valutazione risulta imprescindibile il riferimento agli obiettivi di PEG/PDO che devono essere il più possibile chiari e misurabili attraverso diversi INDICATORI quali – quantitativi.
La valutazione dei comportamenti organizzativi e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi saranno utilizzate contestualmente.

6.1 - Obiettivi

Tutti i processi produttivi dell'Ente, identificati attraverso obiettivi operativi e obiettivi strategici di attuazione delle politiche di governo e dei processi di innovazione organizzativa e gestionale, sono affidati alla responsabilità del management comunale.
Solo gli obiettivi strategici sono dettagliati nel Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) adottato dalla giunta.
Gli obiettivi strategici, in sede di approvazione del PDO, potranno essere pesati sulla base della loro importanza per l'Amministrazione.
Gli obiettivi devono essere:
- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello locale e regionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione in riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli **obiettivi strategici** si differenzieranno in:
Obiettivi di sviluppo (S): che tendono a realizzare un prodotto o un servizio qualitativamente nuovi o ad attuare miglioramenti radicali rispetto a quelli già esistenti
Obiettivi di miglioramento (MI) : che mirano ad un innalzamento sensibile dei requisiti di efficienza e/o di efficacia di prodotti o servizi già esistenti.
Gli obiettivi strategici possono esser assegnati anche individualmente o a un gruppo ristretto di personale. In tal caso si può parlare di **progetti finalizzati** all'innovazione/cambiamento all'interno dei servizi (questo aspetto ha, rispetto ai primi due, un carattere non stabile).

6.2 - Indicatori

Gli INDICATORI sono gli strumenti atti a misurare l'attività e la produzione di servizi per disporre di un monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.
Un indicatore di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile.
Per adempiere la propria funzione un indicatore di misurazione della performance deve essere:
- semplice ed interpretabile, facile da spiegare e conciso;
- accessibile (in termini di disponibilità e tempestività), disponibile nei modi e nei tempi previsti

- flessibile ed adattabile, agevolmente mantenibile;
- valido ed accurato, costruito su misure certe, provate ed accurate;
- rispondente all'esigenza di conoscenza del fenomeno osservato;
- fattibile, concretamente utilizzato e rispondere all'esigenza dichiarata;

6.3 - Classificazione degli Indicatori

Gli indicatori, quali strumenti di misurazione di grandezze quantitative e qualitative descrittrici di fenomeni organizzativi, si classificano in base all'oggetto della misurazione.

Principali tipologie di indicatori:• di attività • cronologici • di costi • di efficienza • di qualità

6.3.1 - Indicatori di attività (A)

Forniscono informazioni essenziali sui volumi e gli andamenti quantitativi dell'attività in termini di risultati conseguiti (prodotti realizzati e servizi erogati) e/o in termini di risorse utilizzate (umane, strumentali e finanziarie) dagli uffici comunali.

Esempi: - n° pasti erogati - n° ore di lavoro - km percorsi - n° iscritti asili nido – ecc.

In genere rappresentano la base per la costruzione di indicatori più complessi e permettono la costruzione di archivi per l'analisi dei trend storici.

Un primo livello di analisi quantitativa ci consente di apprezzare la capacità dell'Ente di realizzare i propri programmi, e ci fornisce informazioni sulla capacità di ogni servizio di ottimizzare la propria struttura di offerta. Tale indicatore si può costruire attraverso il seguente rapporto:

RISULTATI CONSEGUITI
(unità di servizio offerte)
---------- = Grado di realizzazione dei programmi
OBIETTIVI PROGRAMMATI
(unità di servizio programmate)

Esempi: n° progettazioni LL.PP. eseguite su progettazioni programmate, n° spettacoli culturali realizzati su spettacoli programmati, n° pasti mensa scolastica erogati su utenti iscritti al servizio, tempo medio pagamento fatture su tempo programmato, n° iscritti all'asilo nido su domande pervenute, n° libri biblioteca concessi in prestito su richieste di prestito.

6.3.2 - Indicatori cronologici (T)

Indicatori che esprimono soprattutto e semplicemente i tempi di realizzazione e le fasi.

6.3.3 - Indicatori di costi (C)

Sono indicatori costruiti per fornire informazioni sull'entità e l'andamento dei costi, e si ottengono raffrontando dati preventivi e consuntivi della contabilità finanziaria o i valori economici attesi con quelli che effettivamente emergeranno alla scadenza dell'obiettivo.

Esempi: grado di: attendibilità previsioni iniziali - realizzazione previsioni definitive - realizzazione Entrate e Uscite - formazione dei residui - smaltimento dei residui

6.3.4 - Indicatori di efficienza (E)

L'efficienza implica il conseguimento del miglior risultato possibile. L'indice sintetico generale utilizzato per misurare l'efficienza complessiva di un particolare servizio è dato dal "*costo unitario di produzione*":

COSTO COMPLESSIVO DEL SERVIZIO
---------- = Costo unitario di produzione
PRODOTTO - OUTPUT

Esempi: costo verde pubblico / mq verde - costo asilo nido / numero iscritti - costo totale mensa scolastica / pasti erogati

6.3.5 - Indicatori di qualità(Q)

In termini generali esprimono la capacità dell'Ente di soddisfare i bisogni della propria collettività, che rappresenta un aspetto della gestione molto difficile da valutare in una realtà pubblica. Questi indicatori dovrebbero permettere di misurare il gradimento qualitativo da parte dell'utenza in relazione ai servizi erogati: occorrerà valutare servizio per servizio l'esigenza di ricorrere a strumenti di monitoraggio della qualità più o meno raffinati.

Esempi: n° dei reclami - emoticons/mettiamoci la faccia - tempi medi di erogazione - predisposizione di appositi questionari....

7. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

I sistemi incentivanti di performance dovranno essere selettivi cioè orientati al riconoscimento degli apporti individuali e/o di gruppo in funzione del conseguimento degli obiettivi di sviluppo e/o di miglioramento costituenti effettivi e reali momenti di incremento della performances.

Come evidenziato nel punto 2.1, questa amministrazione non supera n°15 dipendenti e n°5 Posizioni Organizzative e pertanto, ai sensi dell'art.19 c.6 del "Decreto", in questo ente non si applicano le disposizioni in merito alla suddivisione dei dipendenti e dei Responsabile con P.O. in fasce di merito.
Si evidenzia, inoltre, che le Posizioni Organizzative di questo ente sono già suddivise in fasce sulla base della pesatura delle posizioni e pertanto anche l'indennità di risultato corrsponde a delle fasce di merito.
Inoltre, al fine di garantire l'attribuzione selettiva delle risorse collegate alla Performance, si procede con l'erogazione della retribuzione variabile con le modalità previste nel successio punto dove si evidenzia la valutazione sulla base di apposite schede che mettono in rapporto la retribuzione di risultato teorico e il punteggio di valutazione conseguito penalizzando i Responsabili che non differenziano le valutazioni dei propri collaboratori.

8. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Come evidenziato precedentemente, il nostro sistema di valutazione si basa su di un mix di risultati e comportamenti organizzativi.
Per tutti i dipendenti verrà formalizzata una apposita scheda suddivisa in due parti:
- valutazione del raggiungimento degli obiettivi;
- valutazione dei comportamenti organizzativi;

La valutazione sarà collegata alla parte del fondo dedicata alla performance individuale che corrisponde all'istituto della produttività per i dipendenti non responsabili di area e all'istituto dell'indennità di risultato per i Responsabili di area con posizione organizzativa.
Per tutti i dipendenti non Responsabili di area ogni obiettivo e i risultati programmati verranno valutati al 40% sulla base della media del raggiungimento degli obiettivi del servizio ove è incardinato il dipendente mentre l'altro 60% verrà valutato sulla base dei comportamenti organizzativi.
I Responsabili di area, invece, saranno valutati al 60% sulla base della media del raggiungimento degli obiettivi dell'area, un altro 40% verrà valutato sulla base dei comportamenti organizzativi fra cui la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori in caso abbia assegnato più di un dipendente.
Il premio collegato alla performance, che potrà essere definito in sede di contrattazione decentrata per ogni area sulla base dell'importanza strategica, verrà distribuito ai collaboratori sulla base della percentuale data dalla valutazione della scheda con la metodologia evidenziata al punto 4.
Il premio collegato al risultato dei Responsabili verrà distribuito sulla base della percentuale data dalla valutazione della scheda.

8.1 - Valutazione degli obiettivi

Al fine del calcolo del raggiungimento degli obiettivi da parte dei Responsabili, la somma degli obiettivi strategici, suddivisi in Sviluppo e/o Miglioramento, peseranno il 100%.
Anche per i collaboratori gli obiettivi strategici peseranno il 100%, fatto salvo i progetti finalizzati individuali o di gruppo che potranno avere un proprio budget.
La percentuale di raggiungimento degli obiettivi sarà calcolata facendo la media aritmetica delle percentuali di realizzazione degli obiettivi dopo aver applicato l'eventuale ponderazione individuata nel PDO. Gli obiettivi strategici dovranno riportare il **valore atteso** che dovrà essere rapportato al **valore raggiunto**. La percentuale che emergerà dalla valutazione sarà riproporzionata per il peso che gli obiettivi avranno nella valutazione della performance individuale: 60% per i Responsabili, 40% per i collaboratori.
Questa percentuale sarà riportata nella scheda di valutazione nella parte collegata alla valutazione degli obiettivi.
Il mancato pieno raggiungimento dei valori relativi agli indicatori della performance determina la riduzione percentuale dei premi erogabili

8.2 - Valutazione dei comportamenti organizzativi

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi e delle capacità dei Responsabili si utilizzerà un metodo basato sulla compilazione da parte dell'OIV della scheda nella parte collegata ai comportamenti organizzativi.
I Responsabili valuteranno i comportamenti organizzativi dei propri collaboratori.
Il Segretario Comunale verrà valutato dal Sindaco, su proposta dell'O.I.V. che verrà riunito dal Sindaco senza la presenza del Segretario Comunale.
I comportamenti organizzativi sono suddivisi in vari criteri che saranno differenziati e potranno essere ponderati in maniera differente a seconda del ruolo svolto nell'organizzazione. A titolo esemplificativo i criteri, diversificati a seconda del personale con funzioni dirigenziali o meno, sono riportati nelle allegate schede di valutazione.
Detti criteri possono essere integrati o modificati sulla base della definizione di criteri maggiormente adeguati alle funzioni e al ruolo svolto dal dipendente.
Ogni criterio verrà valutato con un punteggio da 1 a 5 sulla base dei parametri riportati nelle allegate schede di valutazione.
Nel caso la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesti tra 1 e 3, il valutatore dovrà integrare la scheda con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti. Il valutato, d'altro canto, potrà indicare alla fine della scheda le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento.

9. FASI DELLA VALUTAZIONE

Per applicare correttamente il modello di valutazione prima descritto, è necessario definire quattro momenti fondamentali della sua attuazione.

Fase 1 **- Definizione e assegnazione degli obiettivi**

1. *Annualmente, dopo l'approvazione del bilancio, la Giunta Comunale approva il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO). Per ogni area, sulla base del programma da attuare, la Giunta concerta con i Responsabili di area alcuni obiettivi strategici di sviluppo e/o di miglioramento con indicatori qualitativi e/o quantitativi possibilmente rilevanti evidenziando il budget disponibile attestato nel bilancio e i valori attesi per il raggiungimento degli obiettivi e, ove possibile, la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti.*
2. *Questa fase si conclude con l'assegnazione degli obiettivi da parte dell'Amministrazione ai Responsabili e successivamente da parte dei Responsabili ai propri collaboratori.*
3. *In sede di prima applicazione, fondamentale sarà l'illustrazione della scheda di valutazione che in sede di presentazione degli obiettivi dovrà essere illustrata al dipendente e consegnata allo stesso a consuntivo del periodo di valutazione*

Fase 2 **- Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti**

1. *Di norma, da luglio a settembre, con la relazione sullo stato di attuazione del programma, o comunque ogni qual volta che l'Amministrazione lo ritenga opportuno, sulla base delle fasi cronologiche predefinite, gli obiettivi vengono sottoposti ad una verifica/revisione che ne confermi la validità o porti ad una loro modifica/integrazione.*
2. *In questa fase i Responsabili dovranno predisporre una relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi da sottoporre all'O.I.V. e alla giunta comunale per la sua approvazione.*
3. *La revisione potrà essere effettuata nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Responsabile, si verifichino eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati. Il Responsabile interessato può proporre all'Organo politico di riferimento una revisione degli obiettivi stessi.*
4. *In mancanza di accoglimento della proposta suindicata entro il termine predetto, sono confermati gli obiettivi precedentemente assegnati.*
5. *Analoga procedura dovrà essere seguita nel caso in cui sia l'organo politico a modificare gli obiettivi o le loro priorità.*

Fase 3 **- Valutazione finale dei comportamenti organizzativi e dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati**

1. *All'inizio dell'anno successivo e, comunque, non oltre fine febbraio, i Responsabili presentano all'OIV e al/agli Assessore/i di riferimento una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente sul raggiungimento degli obiettivi sia ordinari che strategici e la documentazione idonea a valutare gli*

scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti con particolare riferimento alla reportistica individuata dagli indicatori degli obiettivi e dai valori attesi.

2. *L'O.I.V. sulla base della relazione presentata, esprime una valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati che verrà riportata nella scheda di valutazione parte obiettivi sia dei Responsabili che dei loro collaboratori.*
3. *Sempre entro la fine di febbraio i Responsabili valutano i comportamenti organizzativi e le capacità espresse dai propri collaboratori mediante l'apposita scheda di valutazione che verrà trasmessa all'O.I.V. e all'Assessore alla partita.*
4. *I Responsabili trasmetteranno all'O.I.V. anche l'autovalutazione dei propri comportamenti organizzativi .*
5. *I dipendenti assegnati per quota parte a più Servizi oppure nel caso in cui durante l'anno siano stati trasferito da un Servizio ad un altro, sono valutati con riferimento alla struttura ove prestano o hanno prestato servizio per maggior tempo, sentito, se del caso, per la compilazione della scheda di valutazione individuale, il Responsabile dell'altro Servizio.*

Fase 4 **- Applicazione del sistema premiante**

1. *Come detto precedentemente, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi strategici di ogni area e dei comportamenti organizzativi misura la performance individuale.*
2. *Entro metà marzo i Responsabili consegneranno le schede di valutazione compilate in ogni parte ai propri collaboratori*
3. *Entro fine marzo/inizio aprile, l'O.I.V. formulerà una proposta di valutazione mediante l'apposita scheda tenendo conto anche della capacità di valutazione dei propri collaboratori da parte dei Responsabili e dei tempi e modalità di collaborazione con l'O.I.V.*
4. *La scheda di valutazione, compilata in tutte le sue parti, sarà trasmessa ad ogni Responsabile.*
5. *Prima della valutazione, l'O.I.V. può chiedere ai Responsabili un incontro per chiarimenti e/o ulteriore documentazione al fine della valutazione. Successivamente si procederà con la consegna della scheda ai Responsabili di area.*
6. *Il premio collegato alla performance individuale dei dipendenti, definito in sede di contrattazione decentrata, verrà distribuito sulla base della percentuale data dalla scheda di valutazione applicando la metodologia illustrata nel punto 4.*
7. *Alla conclusione della procedura di conciliazione del punto successivo, il Sindaco e la Giunta Comunale, sulla base delle proposte dell'O.I.V., formalizzano le valutazioni che possono differenziarsi dalle proposta formulate dall'O.I.V. In caso di modificazione la nuova valutazione dovrà essere motivata.*
8. *In sede di rendicontazione del consuntivo, l'O.I.V. predisporrà la rendicontazione dei risultati alla Giunta Comunale, agli interessati. Tale rendicontazione verrà portata a conoscenza dei cittadini per mezzo della pubblicazione sul sito internet istituzionale dell'Ente.*

10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di discordanza sul giudizio di valutazione, i dipendenti, entro dieci giorni dalla consegna delle schede, possono inviare controdeduzioni motivate all'O.I.V. chiedendo la modifica della valutazione e, se lo ritengono opportuno, di essere sentiti dall'O.I.V. per esprimere il proprio punto di vista.

L'O.I.V. valuta le controdeduzioni e, se richiesto, incontra i dipendenti. Nel caso di personale non incaricato di posizione organizzativa, l'O.I.V. può prevedere che il colloquio si svolga con la partecipazione del proprio Responsabile. L'O.I.V. si esprime definitivamente sui ricorsi entro 30 giorni dalla loro presentazione.

Per i Responsabili, nel caso di valutazione negativa pari o inferiore al 50% del massimo della valutazione, formalizzata a seguito della procedura di conciliazione, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

CENTRO DI RESPONSABILITA'		RESPONSABILE		AREA		
SERVIZIO:		**PERIODO**		**ANNO**	**2010**	
DIPENDENTE:	**TIZIO**	categoria	**D**			
SISTEMA PREMIANTE						
PRODUTTIVITA'	€ 1.000,00					

OBIETTIVI ATTRIBUITI	**Peso attribuito**	**% raggiungimento**	**Indicatori**	VALORE ATTESO	VALORE RAGGIUNTO
OBIETTIVO 1	**20**				
OBIETTIVO 2	**20**				
OBIETTIVO 3	**20**				
OBIETTIVO 4	**20**				
OBIETTIVO 5	**20**				
TOT	**100,00**	-			
TOT peso ponderato	**40,00**	-			

INDICATORI DI RISULTATO

OBIETTIVO 1
OBIETTIVO 2
OBIETTIVO 3
OBIETTIVO 4
OBIETTIVO 5

		VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI				
Comportamenti organizzativi	**Peso attribuito**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	**20**					
Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo	**20**					
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro	**20**					
Cortesia organizzativa con il pubblico	**20**					
Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza	**20**					
Totale comportamenti organizzativi	**100**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Totale ponderato	**60**	-	-	-	-	-

% OBIETTIVI		0,00%
% COMPORTAMENTI	-	0,00%
TOT %		0,00%
TOT INCENTIVO	€	-

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti

Ossevazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

omplessità delle procedure interne:						Insufficienza risorse tecnologiche					
Ostacoli normativi						Insufficienza risorse materiali					
Difficoltà logistiche						Mancanza di specifiche risorse umane					
Errata allocazione risorse umane						Inadeguata formazione del personale					
Scarsa motivazione del personale						Inadeguata programmazione					
Flussi comunicativi critici						Presenza di criticità nei processi					
Instabilità organizzaztiva											

Altro.....

CENTRO DI RESPONSABILITA'		RESPONSABILE		AREA		
SERVIZIO:		PERIODO		ANNO	2010	
DIPENDENTE:	CAIO	categoria	D			
SISTEMA PREMIANTE						
RISULTATO P.O.	€ 1.000,00					

OBIETTIVI ATTRIBUITI	Peso attribuito	% raggiungimento	Indicatori	VALORE ATTESO	VALORE RAGGIUNTO
OBIETTIVO 1	25				
OBIETTIVO 2	25				
OBIETTIVO 3	25				
OBIETTIVO 4	25				
TOT	100,00	-			
TOT peso ponderato	60,00	-			

INDICATORI DI RISULTATO

OBIETTIVO 1

OBIETTIVO 2

OBIETTIVO 3

OBIETTIVO 4

OBIETTIVO 5

Comportamenti organizzativi	Peso attribuito	VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI 1	2	3	4	5
Precisione e qualità della prestazione (compiutezza atti istruiti e/o attività svolte, correttezza delle azioni e delle prestazioni e grado della professionalità raggiunta)	8					
Autonomia organizzativa e decisionale (capacità di organizzazione del lavoro proprio, ovvero capacità organizzazione e coordinamento lavoro personale addetto e capacità soluzioni problematiche)	8					
Capacità propositive e proposte organizzative e/o gestionali incidenti sulla realizzazione degli obiettivi (livello attività propositiva, proposizione soluzioni di tipo innovativo)	8					
Competenza e cortesia nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza	8					
Capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori	8					
Totale comportamenti organizzativi	40	0	0	0	0	0
Totale ponderato	40	-	-	-	-	-

% OBIETTIVI		0,00%
% COMPORTAMENTI	-	0,00%
TOT %		0,00%
TOT INCENTIVO	€	-

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti

Ossevazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

omplessità delle procedure interne:					Insufficienza risorse tecnologiche				
Ostacoli normativi					Insufficienza risorse materiali				
Difficoltà logistiche					Mancanza di specifiche risorse umane				
Errata allocazione risorse umane					Inadeguata formazione del personale				
Scarsa motivazione del personale					Inadeguata programmazione				
Flussi comunicativi critici					Presenza di criticità nei processi				
Instabilità organizzaztiva									

Altro.....

CENTRO DI RESPONSABILITA'		RESPONSABILE		AREA		
SERVIZIO:		**PERIODO**		**ANNO**	**2010**	
DIPENDENTE:	**TIZIO**	categoria	**D**			
SISTEMA PREMIANTE						
PRODUTTIVITA'	€ 1.000,00					

OBIETTIVI ATTRIBUITI	**Peso attribuito**	**% raggiungimento**	**Indicatori**	VALORE ATTESO	VALORE RAGGIUNTO
OBIETTIVO 1	**20**				
OBIETTIVO 2	**20**				
OBIETTIVO 3	**20**				
OBIETTIVO 4	**20**				
OBIETTIVO 5	**20**				
TOT	**100,00**	-			
TOT peso ponderato	**40,00**	-			

INDICATORI DI RISULTATO

OBIETTIVO 1
OBIETTIVO 2
OBIETTIVO 3
OBIETTIVO 4
OBIETTIVO 5

		VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI				
Comportamenti organizzativi	**Peso attribuito**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	**20**					
Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo	**20**					
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro	**20**					
Cortesia organizzativa con il pubblico	**20**					
Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza	**20**					
Totale comportamenti organizzativi	**100**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Totale ponderato	**60**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

% OBIETTIVI		0,00%
% COMPORTAMENTI	-	0,00%
TOT %		0,00%
TOT INCENTIVO	€	-

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti

Ossevazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

omplessità delle procedure interne:						Insufficienza risorse tecnologiche					
Ostacoli normativi						Insufficienza risorse materiali					
Difficoltà logistiche						Mancanza di specifiche risorse umane					
Errata allocazione risorse umane						Inadeguata formazione del personale					
Scarsa motivazione del personale						Inadeguata programmazione					
Flussi comunicativi critici						Presenza di criticità nei processi					
Instabilità organizzaztiva											

Altro.....

CENTRO DI RESPONSABILITA'		RESPONSABILE		AREA		
SERVIZIO:		PERIODO		ANNO	2010	
DIPENDENTE:	TIZIO	categoria	D			
SISTEMA PREMIANTE						
PRODUTTIVITA'	€ 1.000,00					

OBIETTIVI ATTRIBUITI	Peso attribuito	% raggiungimento	Indicatori	VALORE ATTESO	VALORE RAGGIUNTO
OBIETTIVO 1	20				
OBIETTIVO 2	20				
OBIETTIVO 3	20				
OBIETTIVO 4	20				
OBIETTIVO 5	20				
TOT	100,00	-			
TOT peso ponderato	**40,00**	-			

INDICATORI DI RISULTATO

OBIETTIVO 1	
OBIETTIVO 2	
OBIETTIVO 3	
OBIETTIVO 4	
OBIETTIVO 5	

		VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI				
Comportamenti organizzativi	Peso attribuito	1	2	3	4	5
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	20					
Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo	20					
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro	20					
Cortesia organizzativa con il pubblico	20					
Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza	20					
Totale comportamenti organizzativi	100	0	0	0	0	0
Totale ponderato	60	-	-	-	-	-

% OBIETTIVI		0,00%
% COMPORTAMENTI	-	0,00%
TOT %		0,00%
TOT INCENTIVO	€	-

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti

Ossevazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

omplessità delle procedure interne:					Insufficienza risorse tecnologiche				
Ostacoli normativi					Insufficienza risorse materiali				
Difficoltà logistiche					Mancanza di specifiche risorse umane				
Errata allocazione risorse umane					Inadeguata formazione del personale				
Scarsa motivazione del personale					Inadeguata programmazione				
Flussi comunicativi critici					Presenza di criticità nei processi				
Instabilità organizzaztiva									

Altro.....