

Allegato 2)

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

INDICE DEGLI ARGOMENTI:

PARTE RELATIVA ALL'ORGANIZZAZIONE E ALLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE.....	4
PREMESSA METODOLOGICA	4
DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE	7
LIVELLO STRATEGICO	7
METODOLOGIA PER LA DEFINIZIONE DELLE PRIORITA' STRATEGICHE.....	7
METODOLOGIA PER LA SCELTA DEGLI OBIETTIVI.....	7
METODOLOGIA PER LA SCELTA DEGLI INDICATORI	8
METODOLOGIA PER LA SCELTA DEI VALORI (TARGET).....	8
METODOLOGIA PER LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI, DEGLI INDICATORI E DEI VALORI.....	9
METODOLOGIA PER LA GESTIONE DELLE INIZIATIVE	9
METODOLOGIA PER IL REPORTING E LE ANALISI	10
METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI LIVELLO STRATEGICO	10
LIVELLO OPERATIVO	11
METODOLOGIA PER L'INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI PER I QUALI DEFINIRE DEGLI STANDARD	11
METODOLOGIA PER LA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI	11
METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI LIVELLO OPERATIVO.....	14
PARTE RELATIVA ALLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....	15
PREMESSA METODOLOGICA	15
RIDUZIONE DEI PREMI PER IL MANCATO RAGGIUNGIMENTO DI RISULTATI SODDISFACENTI RIGUARDANTI LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	15
METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....	16
METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE D, C, B.	17
PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	19

APPROVAZIONE DELLE GRADUATORIE DI MERITO20

Parte relativa all'organizzazione e alle strutture organizzative

PREMESSA METODOLOGICA

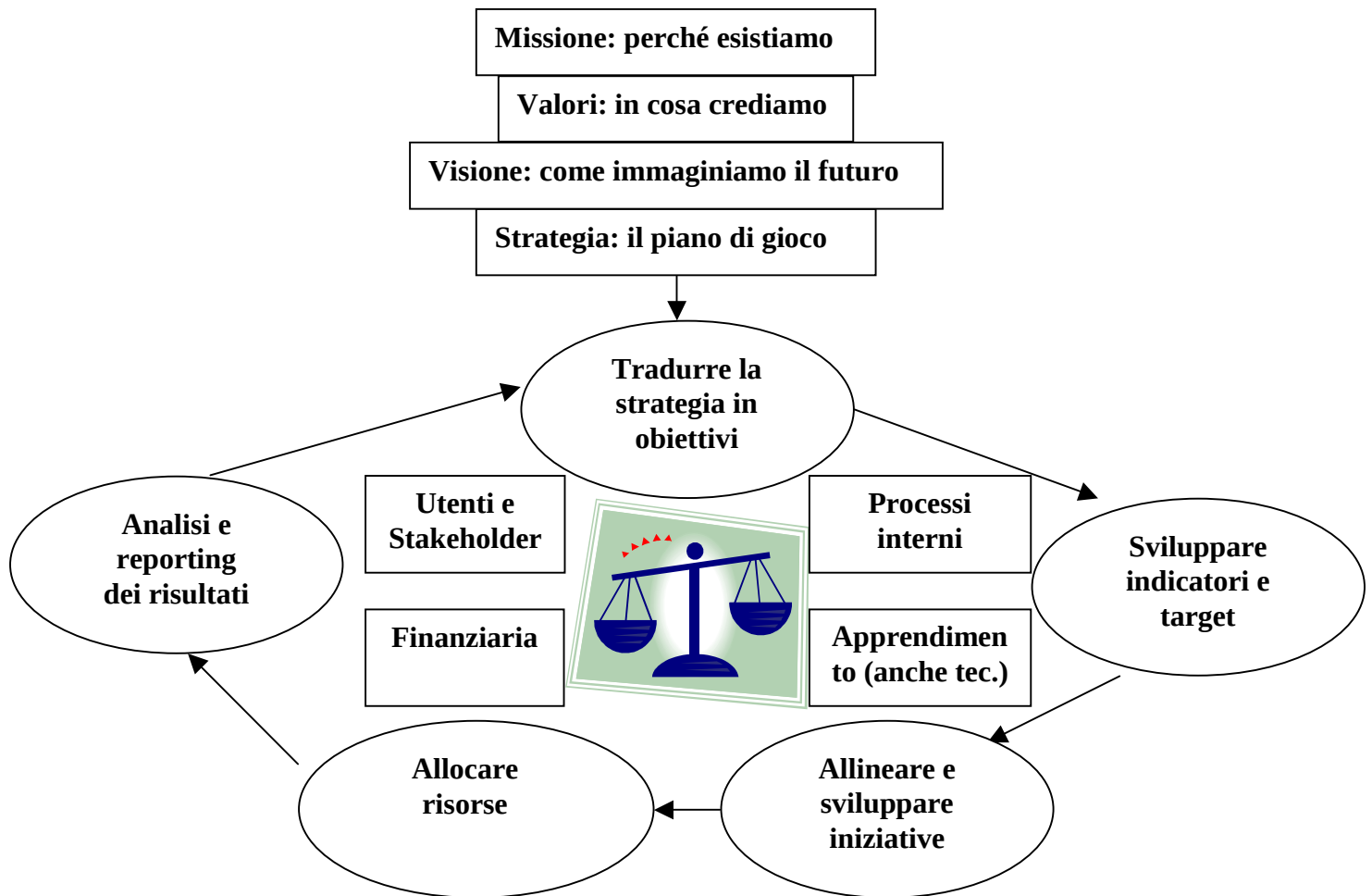
La pianificazione ed il controllo della performance organizzativa sono finalizzati al miglioramento continuo dell'organizzazione. Il piano triennale della performance riguarda il livello strategico.

Il livello operativo ha una pianificazione annuale.

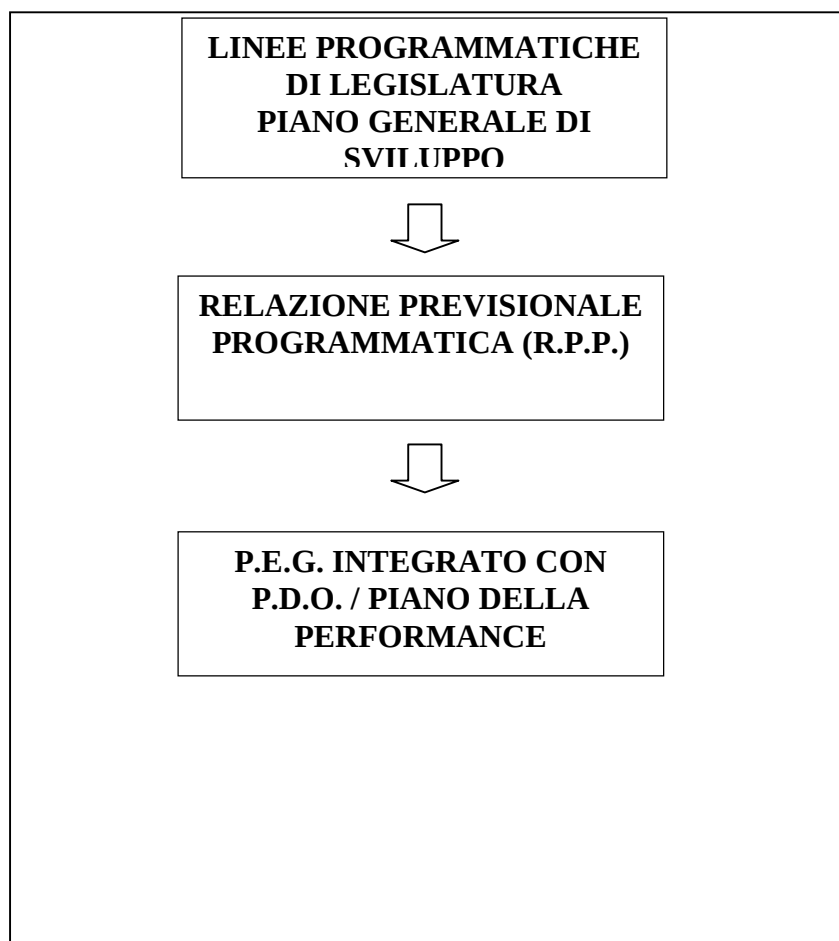
Per una efficace pianificazione occorre:

- descrivere in modo chiaro e comprensibile la strategia dell'organizzazione;
- comunicare in modo efficace la strategia all'organizzazione;
- rendere coeso il top management;
- mobilitare le energie dell'ente intorno agli obiettivi strategici;
- allineare le risorse dell'ente con gli obiettivi strategici;
- definire dei budget operativi collegati alla strategia;
- creare un sistema completo di misurazione della performance;
- ottenere un feedback ed un apprendimento strategico;
- generare valore nell'interesse e per la soddisfazione di tutti gli stakeholder dell'organizzazione: parti sociali, utenti, dipendenti, comunità.

- Il ciclo della pianificazione



Relazione tra Linee programmatiche di legislatura, Piano Generale di sviluppo, RPP, e PDO



DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Il Comune di Codigoro, che ha una popolazione di 12.653 abitanti, un territorio di 169,970 kmq e n 77 dipendenti, di cui 2 a tempo determinato ed uno in aspettativa, si distingue da un punto di vista organizzativo per i seguenti elementi:

- a) ha un organigramma articolato in settori, cui è preposto un dirigente, servizi ed uffici, al cui vertice è posto il Segretario Generale
- b) il modello delle strutture funzionale;
- c) ha anche una neonata organizzazione orizzontale per progetti intersettoriali;
- d) ha una dotazione organica flessibile dove i posti sono assegnati alle strutture organizzative con il PEG in funzione degli obiettivi a ciascuna assegnati;
- e) utilizza un sistema di contabilità di tipo finanziario supportato informaticamente con possibilità analitiche sviluppate per centri di costo e per centri di responsabilità;
- f) ha realizzato una gestione informatizzata generale delle lavorazioni e dei documenti ed ha un protocollo informatizzato.

LIVELLO STRATEGICO

METODOLOGIA PER LA DEFINIZIONE DELLE PRIORITA' STRATEGICHE

Preliminarmente è indispensabile definire le scelte strategiche prioritarie.

Tali scelte strategiche hanno come fonti:

1. i bisogni della collettività;
2. la missione istituzionale;

e devono essere coerenti con le linee programmatiche di legislatura e con la relazione previsionale programmatica.

Le scelte strategiche hanno caratteristiche tali da:

- essere a lungo termine;
- riguardare l'intera organizzazione;
- comportare un importante impegno organizzativo;
- avere significative implicazioni finanziarie;
- centrare l'interesse dei principali utenti e stakeholders.

METODOLOGIA PER LA SCELTA DEGLI OBIETTIVI

Ciascun obiettivo deve essere collegato alle scelte strategiche prioritarie.

Gli obiettivi devono riguardare tutte le prospettive perché solamente agendo in modo coordinato nelle varie aree di intervento si ottimizzano i risultati rispetto alle priorità strategiche definite.

Inoltre, le priorità strategiche devono essere sviluppate in un numero di obiettivi complessivo a livello di Ente abbastanza contenuto affinché non vi sia dispersione

Il piano della performance deve essere uno strumento efficace per comunicare e focalizzare sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno di essa le scelte prioritarie e gli obiettivi correlati.

Gli obiettivi devono essere tra di loro collegati da relazioni di causa ed effetto tenendo conto che quelli relativi a utenti e stakeholders sono sovraordinati agli altri che ne costituiscono i fattori

abilitanti con particolare rilievo per gli obiettivi relativi alla prospettiva finanziaria che sono abilitanti in generale per tutti gli obiettivi.

Tutti gli obiettivi devono produrre miglioramenti trasformabili in valori e dimostrabili tramite di essi. A ciascun obiettivo deve essere abbinato almeno un indicatore al fine di migliorare la leggibilità dei risultati.

METODOLOGIA PER LA SCELTA DEGLI INDICATORI

Per ciascun obiettivo deve essere individuato almeno un indicatore della performance. Per quanto riguarda gli obiettivi della prospettiva degli stakeholders almeno un indicatore deve essere di outcome. Nell'individuare gli indicatori, occorre tenere presente quanto segue:

1. facilità di comprensione - dato che gli indicatori sono simultaneamente strumenti di misurazione, gestione e comunicazione, quest'ultimo aspetto non deve essere sottovalutato perché gli indicatori di difficile comprensione non permettono agli osservatori di coglierne il significato;
2. relazione causa-effetto - tra gli indicatori scelti per i vari obiettivi è preferibile che esista un nesso di causa-effetto che li collega; ciò rafforza la comunicazione;
3. frequenza di aggiornamento dei dati - la performance che si vuole ottenere va gestita con un controllo frequente; i dati devono essere disponibili almeno semestralmente;
4. facilità di accesso ai dati - è più realistico utilizzare dati facilmente disponibili piuttosto che dati che sarebbero interessanti ma che sono difficili da ricavare;
5. rilevanza delle variazioni delle medie - i dati i cui andamenti possono essere caratterizzati da picchi stagionali o da altri fenomeni di grande variabilità sono difficili da studiare; è meglio utilizzare dati che permettano rilevazioni più omogenee;
6. importanza del valore del dato - concludere 10 progetti entro il 30 settembre... è un modo di misurare che pone l'accento sull'attività e non, invece, sul miglioramento che si vuole perseguire; il dato deve poter esprimere direttamente il miglioramento che ci si pone come obiettivo;
7. trasformabilità in valore - è preferibile utilizzare indicatori che possano essere espressi come valori misurati; un semplice dato "Fatto (1)" "Non fatto (0)" non assolve al meglio la sua funzione.

E' inoltre importante precisare se il dato deve essere interpretato in senso negativo (valore che deve essere ridotto) o in senso positivo (valore che deve aumentare).

Gli indicatori possono riguardare misurazioni effettuabili internamente all'organizzazione sulle risorse (misurazioni di input) e su quanto realizzato (misurazioni di output) ovvero esternamente sugli effetti prodotti (misurazioni di outcome). Per ciascun obiettivo occorre individuare indicatori di tipo diverso tra loro che meglio possono descrivere la performance che si intende misurare.

METODOLOGIA PER LA SCELTA DEI VALORI (TARGET)

Per la scelta dei "Target" bisogna considerare le seguenti potenziali aree:

- a) serie storiche e valori di base - è il primo posto dove guardare perché esaminando i dati del passato e gli andamenti delle serie storiche è possibile determinare dei valori obiettivo realistici che comportino un certo sforzo per realizzarli;

- b) medie internazionali, nazionali e locali – molte organizzazioni esterne analizzano la performance delle pubbliche amministrazioni e offrono una grande varietà di dati utilizzabili per determinare dei valori obiettivo;
- c) esperienza del personale – ci si può avvalere delle conoscenze possedute dal personale coinvolgendolo nella definizione di valori obiettivo condivisi stimolando in tal modo la proattività;
- d) dati di enti omologhi – mentre nel settore privato si ha la tendenza a mantenere riservate le informazioni per questioni di concorrenza, nel settore pubblico vengono più facilmente condivisi i dati e le buone prassi;
- e) risposte da utenti e stakeholder – se l'obiettivo finale è quello di migliorare i risultati in favore dell'utenza, perché non chiedere direttamente a loro cosa si aspettano tramite indagini mirate?

METODOLOGIA PER LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI, DEGLI INDICATORI E DEI VALORI

Gli obiettivi, indicatori e valori possono essere modificati solo approvando una nuova versione del piano della performance.

Il modello di pianificazione e controllo comporta lo sviluppo in cascata degli obiettivi, indicatori, valori e iniziative in una direzione dall'alto verso il basso.

Il perseguimento degli obiettivi è un processo che deve essere gestito con modalità che comportano lo svolgimento ciclico delle seguenti fasi:

1. pianificazione;
2. esecuzione;
3. verifica;
4. revisione.

METODOLOGIA PER LA GESTIONE DELLE INIZIATIVE

Le iniziative per realizzare ciascun obiettivo devono essere gestite come obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione integrato. Dalla documentazione relativa a ciascuna iniziativa devono risultare sia in termini descrittivi che quantitativi le risorse assegnate ed utilizzate.

In particolare dette risorse devono essere verificabili distintamente per le seguenti tipologie:

- a) risorse finanziarie;
- b) risorse umane;
- c) risorse strumentali.

Le iniziative (Obiettivo/Progetti operativi) possono coinvolgere parti dell'organizzazione o l'intera organizzazione.

Il livello minimo di coinvolgimento di parti dell'organizzazione è il settore.

Per ciascun Obiettivo devono essere dettagliatamente riportate tutte le attività necessarie e per ciascuna attività devono essere precisate le responsabilità, le scadenze, le modalità di approvazione.

Le iniziative sono poste sotto la responsabilità dei dirigenti responsabili dei settori e del Segretario generale e ad esse prendono parte, con specifiche responsabilità riguardanti le singole attività che le compongono, gli altri collaboratori come indicato nel P.E.G.integrato.

La Giunta comunale può individuare una quota di salario accessorio da destinare alla remunerazione di specifiche iniziative finalizzate al raggiungimento di obiettivi strategici prioritari.

METODOLOGIA PER IL REPORTING E LE ANALISI

L'andamento della performance organizzativa di livello strategico deve essere verificabile da coloro che ne hanno titolo utilizzando i sistemi di controllo di gestione. Gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, adottano gli interventi correttivi necessari in corso d'esercizio.

Al fine di tenere sotto controllo sia le risorse finanziarie che i valori degli indicatori viene elaborata di norma almeno semestralmente una verifica riepilogativa generale.

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI LIVELLO STRATEGICO

Il nucleo di Valutazione, ricevuti i documenti contenenti i dati riguardanti la performance organizzativa, avvalendosi del supporto della struttura interna, procede alla valutazione della performance.

Salvo che la Giunta Comunale non decida diversamente in sede di PEG, Il punteggio per ciascun obiettivo è p.100.

Non essendo possibile attribuire meccanicamente i punteggi in base ai soli valori misurati dagli indicatori, il nucleo di Valutazione utilizzerà ai fini dell'attribuzione dei punteggi stessi i documenti che gli saranno stati trasmessi per reperire le informazioni necessarie per completare il quadro valutativo, e in particolare:

- scostamenti tra previsioni di bilancio/entrate accertate o spese impegnate non suffragati da idonee motivazioni;
- percorsi di arricchimento professionale effettuati;
- numero complessivo e tipologia di provvedimenti ed atti adottati

In sede di valutazione terrà conto di eventuali cause ostative al raggiungimento degli obiettivi (target) così come riportati nei documenti relativi alla gestione delle iniziative motivando puntualmente le conseguenti decisioni.

Nella relazione accompagnatoria motiverà ciascun punteggio attribuito indicando gli elementi oggettivi che ne sono il presupposto.

Quindi, per ciascun ambito organizzativo (settore) risulta complessivamente attribuibile il punteggio che è pari alla somma dei punteggi degli obiettivi attribuiti a quell'ambito organizzativo specifico. La somma del punteggio così ottenuto per ogni settore costituirà il punteggio complessivo attribuito alla performance organizzativa dell'Ente.

Ambito organizzativo	Obiettivi	Punti per l'obiettivo		Quota spettante %
		Max.	Attribuiti	

LIVELLO OPERATIVO

METODOLOGIA PER L'INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI PER I QUALI DEFINIRE DEGLI STANDARD

Per tutti i processi il cui output è l'erogazione di un servizio al pubblico, devono essere di norma definiti degli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati.

Per tali processi devono essere definiti dei livelli di qualità che l'Ente si impegna a mantenere precisandone i valori programmati. Tali standard sono formati da due elementi:

- l'indicatore di qualità;
- il valore programmato (*target*).

Gli standard devono essere visibili sul sito web istituzionale.

Le schede processo contengono le caratteristiche dei servizi erogati, le modalità di erogazione e la tipologia di utenza che usufruisce del servizio. Tramite le schede web sui servizi si diffonde un insieme predefinito di informazioni sui servizi stessi al fine di rendere massimamente trasparente ciascun servizio.

I processi aggiunti nel corso di un anno verranno inseriti nel piano dell'anno successivo. I processi cessati nel corso di un anno verranno eliminati in sede di rendicontazione dei dati e non valutati.

METODOLOGIA PER LA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI

Per ogni servizio al pubblico vengono individuate le seguenti dimensioni e sottodimensioni della qualità:

Accessibilità

Per accessibilità si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ad esempio, l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio.

Ne è sottodimensione l'accessibilità multicanale: accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione.

Titolo	Descrizione	Misurazione
Accessibilità Multicanalità	-Possibilità di richiedere ed ottenere il servizio tramite molteplici canali di comunicazione.	Scala da 1 a 5 (ogni modalità abilitata comporta p.1 aggiuntivi): -Servizio richiedibile/ottenibile recandosi presso un ufficio; -Servizio richiedibile/ottenibile tramite il servizio postale; - Servizio richiedibile per via elettronica (fax, email, PEC, form) e ottenibile tramite il servizio

		postale; - Servizio richiedibile/ottenibile per via elettronica (fax, email, PEC); - Servizio per il quale sono abilitate modalità di compilazione e trasmissione assistita delle domande via web.
Livello di interattività del servizio web	Possibilità di interagire via web con l'Ente per ottenere servizi	Scala da 0 a 4 definita in ambito U.E.: 0 = niente; 1 = solo informazioni; 2 = anche modulistica; 3 = anche presentazione domanda; 4 = anche effettuazione pagamenti.

Tempestività

La tempestività è rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale al limite temporale definito dal regolamento sui procedimenti amministrativi.

Titolo	Descrizione	Misurazione
Rispetto dei tempi	Percentuale dei servizi erogati entro il termine massimo previsto per il servizio.	Valore percentuale con riferimento alle domande pervenute in un periodo e le cui lavorazioni siano concluse alla data della rilevazione.
Tempo effettivo medio	Periodo intercorrente tra input (inizio del processo) e output (fine del processo)	Valore in giorni di calendario calcolato con riferimento alle domande pervenute in un periodo e le cui lavorazioni siano concluse alla data della rilevazione.
Tempo disponibile utilizzato	Percentuale del tempo massimo a disposizione utilizzata effettivamente per l'erogazione del servizio.	Valore percentuale con riferimento alle domande pervenute in un periodo e le cui lavorazioni siano concluse alla data della rilevazione.

Trasparenza

La trasparenza è caratterizzata dalla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere.

Titolo	Descrizione	Misurazione
Completezza delle informazioni contenute nella scheda web del servizio	Compilazione appropriata da parte dell'ufficio responsabile del processo di tutti i campi previsti e disponibilità di moduli e documenti.	Scala da 0 a 15 (p.1 aggiuntivi per ogni elemento presente) • Descrizione del servizio dettagliata; • A chi è rivolto il servizio;

		• A chi rivolgersi; • Orario; • Responsabile del servizio; • Referente; • Suggerimenti e documenti utili; • Tempi; • Costi; (se non presenti va indicato) • Riferimenti normativi; • Allegati (Modulistica); • Canali per richiedere / ottenere; • Come risolvere disservizi / anomalie; • Indicazione struttura per diffida D.Lgs. n.198/2009; • 12 Standard completi.
Tracciabilità del servizio da parte dell'utente	Possibilità da parte dell'utente di verificare l'avanzamento della lavorazione del servizio richiesto.	Scala da 1 a 5: 1 = recandosi presso l'ufficio; 2 = anche telefonando ad un operatore; 3 = anche per fax / email / PEC; 4 = anche ricevendo un SMS; 5 = anche tramite web.
Attivazione di modalità di facile risoluzione di disservizi e anomalie	Possibilità da parte dell'utente di presentare reclami per disservizi e anomalie e di ottenerne la rapida trattazione con comunicazione di ritorno.	Scala da 0 a 3 (p.1 aggiuntivi per ogni elemento): • Informazione di come procedere per i reclami indicata chiaramente nella scheda web del servizio; • Conclusione del trattamento del reclamo (entro 30 giorni); Avvenuta comunicazione dell'esito al reclamante registrata nel trattamento.

Efficacia

L'efficacia è qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso.

In particolare, ne costituiscono sottodimensioni rilevanti la:

- conformità: è la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio;
- affidabilità: concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitore;
- compiutezza: riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitore.

La conformità e l'affidabilità sono verificate periodicamente a campione per la rilevazione delle difformità con le specifiche previste, la compiutezza è verificata mediante la rilevazione della soddisfazione del cliente effettuata con somministrazione di questionari e l'esame di eventuali reclami

La misurazione è data dalla percentuale delle difformità rispetto al totale delle verifiche, dalla percentuale delle valutazioni insoddisfacenti effettuate dai clienti e dal numero dei reclami per servizio.

L'introduzione degli indicatori con la definizione di apposito obiettivo di risultato avverrà in modo graduale. Sarà possibile prevedere in sede di PEG una fase di sperimentazione dell'indicatore volta alla rilevazione dell'indicatore e della definizione per l'anno successivo di un obiettivo di miglioramento o di mantenimento.

Nelle more della definizione degli standard (target) trovano applicazione i tempi di conclusione dei procedimenti stabiliti dal vigente regolamento sui procedimenti amministrativi, dalle leggi o dai regolamenti vigenti in materia.

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI LIVELLO OPERATIVO

Il nucleo di Valutazione, ricevuti i documenti contenenti i dati annuali riguardanti la performance di livello organizzativo, avvalendosi del supporto della struttura interna, procede alla valutazione.

Il punteggio a disposizione per ciascun settore è p.100. Il punteggio a disposizione per ciascun processo è ottenuto dividendo p.100 per il numero dei processi con erogazione di servizi al pubblico gestiti dal settore.

Fungeranno da indicatori per la misurazione della qualità dei servizi al pubblico:

- verifiche a campione;
- eventuali reclami ;
- eventuali rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante somministrazione di questionari;

Parte relativa alla valutazione individuale

PREMESSA METODOLOGICA

La valutazione individuale è preordinata al riconoscimento dei premi spettanti a ciascun dipendente per i risultati raggiunti dall'organizzazione e per il merito avuto nel raggiungimento di tali risultati. Tali premi si inquadrano nell'ambito più generale della politica retributiva dell'ente e concorrono a formare insieme agli altri elementi la retribuzione di ciascun dipendente.

I premi spettanti a ciascun dipendente sono correlati:

- a) ai risultati della performance organizzativa di tipo strategico;
- b) ai risultati della performance organizzativa di tipo operativo, ove applicabile;
- c) al merito individuale.

Gli elementi a) e b) sono considerati performance organizzativa. L'elemento c) è considerato performance individuale.

Il ruolo di ciascun dipendente nell'ambito dell'organizzazione condiziona l'influenza che il medesimo può avere nel conseguimento dei risultati.

Per affinità di ruolo e delle modalità di riconoscimento dei premi tutto il personale viene valutato in tre distinti gruppi:

- Dirigenti;
- Posizioni organizzative
- Personale delle categorie D, C, B.

Tutte le valutazioni individuali sono effettuate in osservanza dei rapporti gerarchici intercorrenti tra valutando e valutatore.

RIDUZIONE DEI PREMI PER IL MANCATO RAGGIUNGIMENTO DI RISULTATI SODDISFACENTI RIGUARDANTI LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Detti premi sono costituiti dalla retribuzione di risultato per i dirigenti e per le posizioni organizzative e dai compensi incentivanti per il rimanente personale.

La valutazione per l'intero ente dei risultati della performance organizzativa di tipo strategico condiziona l'ammontare dei premi che in ciascun anno vengono attribuiti a tutto il personale.

Con il raggiungimento di almeno 90 punti su 100 le somme complessivamente a disposizione per erogare i premi vengono erogate in misura intera.

Qualora detta valutazione sia tra 80 punti compresi e 89 punti, le somme complessivamente a disposizione per erogare tutti i premi vengono decurtate del 5% in assenza di motivate cause ostative.

Qualora detta valutazione sia tra 79 punti compresi e 50 punti, le somme complessivamente a disposizione per erogare tutti i premi vengono decurtate del 20% in assenza di motivate cause ostative.

Qualora detta valutazione sia inferiore a 50 punti, in assenza di motivate cause ostative, non vengono erogati premi.

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Gli elementi che concorrono a formare la valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative sono i seguenti:

Tabella 1 - Elementi e punteggi per la valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative

Descrizione elemento	Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile
Indicatori di performance relativi all'ambito di diretta responsabilità.	Realizzazione delle attività assegnate alla diretta responsabilità del soggetto nell'ambito di tutti i progetti relativi alle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi correlati alle scelte strategiche (Obiettivi del PEG)	p. 40
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate	Realizzazione delle attività assegnate alla diretta responsabilità del soggetto nell'ambito di tutti i progetti relativi alle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi correlati alle scelte strategiche (Obiettivi del PEG)	p. 10
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Realizzazione obiettivi correlati alla prevenzione della corruzione trasparenza e regolarità amministrativa dell'attività dell'Ente (Risultato report controlli interni)	p. 10
-Comportamenti organizzativi: problem solving, -contributo organizzativo e capacità di gestione delle risorse umane - capacità di valutazione dei propri collaboratori. -integrazione personale nell'organizzazione,	-Problem solving: capacità bassa, media, alta, -contributo organizzativo: basso, medio, alto - capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi - contributo dato al raggiungimento degli obiettivi degli altri dirigenti: basso, medio, alto.	p. 40
TOTALE		p. 100

I dirigenti di settore vengono valutati dal Sindaco su proposta del nucleo di Valutazione.

Le posizioni organizzative vengono valutate dal dirigente dal quale sono dipendenti.

La relativa graduatoria è definita in base al punteggio conseguito da ciascuno.

L'ammontare della retribuzione di risultato da corrispondere a ciascun Dirigente è determinato dalla percentuale dei punteggi conseguiti rapportata al fondo, come eventualmente rideterminato in relazione alla valutazione della performance.

L'ammontare della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative è calcolato rapportando l'indennità massima, come eventualmente rideterminata, al punteggio conseguito.

I dati sui quali si basano le valutazioni sono resi disponibili ai valutatori dalla struttura che assicura il supporto ai predetti processi valutativi.

I target annuali da raggiungere nei vari ambiti di valutazione devono essere resi noti ai valutandi ed ai valutatori non oltre il 31 marzo di ciascun anno ed il processo di valutazione deve concludersi con l'approvazione della graduatoria entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Le schede relative alla valutazione sono pertanto controfirmate dai valutandi e dai valutatori con facoltà per i valutandi, di annotare, entro 5 giorni dalla consegna, eventuali riserve alle quali è d'obbligo dare risposta scritta entro i successivi gg.15. In particolare la rappresentazione da parte dei valutandi di eventuali cause ostative al raggiungimento dei target dovranno essere oggetto di puntuale disamina nella relazione dei valutatori e potranno comportare, se ritenute valide, la modifica della valutazione stessa.

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE D, C, B.

Gli elementi che concorrono a formare la valutazione della performance individuale del personale non dirigente sono i seguenti:

Tabella 2 - Elementi e punteggi per la valutazione del personale

Descrizione elemento		Specificazione del criterio di valutazione		Punteggio max. attribuibile
Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali		Valutazione apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi strategici cui il soggetto partecipa.		p. 25
Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza		Realizzazione delle attività che il soggetto deve svolgere perché siano raggiunti i target della struttura organizzativa di appartenenza.		p. 25
Comportamento organizzativo		Descrittori	Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5

	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi. Si impegna a garantire la continuità del servizio Si impegna a far fronte alle urgenze/emergenze E' disponibile a sostituire i colleghi in caso di assenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	Ha rispetto per l'utente (interno o esterno) e per i cittadini E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta le regole dell'organizzazione Rispetta gli impegni assunti Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato Propone idee per risparmiare Propone idee per migliorare/innovare il servizio	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5

		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
PUNTEGGIO TOTALE				100

Il personale viene valutato dal dirigente della struttura di appartenenza e, se ne ricorra il caso, sentito il parere del responsabile del servizio cui è assegnato.

I target annuali da raggiungere nei vari ambiti di valutazione devono essere resi noti ai valutandi non oltre il 31 marzo di ciascun anno ed il processo di valutazione deve concludersi con l'approvazione della graduatoria entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Le schede relative alla valutazione sono pertanto controfirmate dai valutandi e dai valutatori con facoltà per i valutandi, di annotare eventuali riserve, entro gg. 5 dalla consegna, alle quali è d'obbligo dare risposta scritta nei successivi 15 giorni. In particolare la rappresentazione da parte dei valutandi di eventuali cause ostative al raggiungimento dei target dovranno essere oggetto di puntuale disamina nella relazione dei valutatori e potranno comportare, se ritenute valide, la modifica della valutazione stessa.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Avverso le valutazioni non potrà essere proposto ricorso da parte dei soggetti valutati senza prima aver esperito un tentativo di conciliazione.

Tale tentativo viene esperito su istanza di conciliazione, da presentarsi entro 30 giorni dalla notifica della valutazione, chiedendo l'intervento del Nucleo di valutazione.

Durante il procedimento, che inizia ad istanza del valutato e che ha come condizione legittimante l'esito insoddisfacente per il medesimo della valutazione della performance individuale, vengono acquisite le schede relative alla valutazione e le risposte scritte riguardanti le eventuali riserve e devono essere sentiti separatamente, nell'ordine, il valutato ed i valutatori. Ciò fatto salvo il caso riguardante i dirigenti responsabili di settore in cui viene sentito solo il valutato dato che il riesame della valutazione viene effettuato dallo stesso organo che ha prodotto la proposta di valutazione contestata.

Di tali udienze viene redatto processo verbale.

Il procedimento di conciliazione deve concludersi entro il tempo massimo di giorni 15 dall'istanza e l'esito può essere o la conferma della valutazione o la richiesta di ripetizione della valutazione stessa. Tali decisioni devono essere motivate e comunicate per iscritto alle parti interessate.

Qualora il soggetto che valuta debba ripetere la valutazione ed intenda confermarla ha a sua volta l'obbligo di motivare tale decisione con riferimento puntuale alla decisione del conciliatore.

Qualora si tratti di dirigenti responsabili di settore, dovrà comunque essere ripetuto il processo valutativo tenendo in puntuale considerazione le motivazioni addotte nell'istanza di conciliazione con possibilità di esito confermativo o meno della proposta di valutazione.

Il tentativo di conciliazione non può essere ripetuto e l'esito dello stesso non preclude al valutato l'ulteriore azione.

APPROVAZIONE DELLE GRADUATORIE DI MERITO

Il Nucleo di valutazione provvede ad approvare tre distinte graduatorie di merito, come già previsto dal presente documento, in ciascuna delle quali il personale viene inserito secondo l'ordine determinato dal punteggio della valutazione della performance individuale. In caso di parità di punteggio la precedenza è determinata dalla minor anzianità complessiva di servizio.

Per i dirigenti di settore: vengono valutati dal Sindaco su proposta del Nucleo di Valutazione. La relativa graduatoria è definita in base al punteggio conseguito da ciascuno. L'ammontare della retribuzione di risultato da corrispondere a ciascun Dirigente è determinato dalla percentuale dei punteggi conseguiti rapportata al fondo, come eventualmente rideterminato in relazione alla valutazione della performance.

Viene comunque attribuita l'indennità massima, come eventualmente rideterminata, qualora venga attribuito un punteggio uguale o superiore a 90.

I dati sui quali si basano le valutazioni sono resi disponibili ai valutatori dalla struttura che assicura il supporto ai predetti processi valutativi.

Per i titolari di posizioni organizzative: vengono valutati dal Dirigente del settore di appartenenza. I target annuali da raggiungere nei vari ambiti di valutazione devono essere resi noti ai valutandi ed ai valutatori non oltre il 31 marzo di ciascun anno ed il processo di valutazione deve concludersi con l'approvazione della graduatoria entro il 30 giugno dell'anno successivo.

L'ammontare della retribuzione di risultato da corrispondere a ciascuno è determinato dalla percentuale dei punteggi conseguiti rapportata all'indennità massima, come eventualmente rideterminata, in relazione alla valutazione della performance.

Viene comunque attribuita l'indennità massima, come eventualmente rideterminata, qualora venga attribuito un punteggio uguale o superiore a 90.

I dati sui quali si basano le valutazioni sono resi disponibili ai valutatori dalla struttura che assicura il supporto ai predetti processi valutativi.

Per i dipendenti inquadrati nelle cat: B C e D: vengono valutati dal Dirigente del settore di appartenenza.

I target annuali da raggiungere nei vari ambiti di valutazione devono essere resi noti ai valutandi ed ai valutatori non oltre il 31 marzo di ciascun anno ed il processo di valutazione deve concludersi con l'approvazione della graduatoria entro il 30 giugno dell'anno successivo.

I dati sui quali si basano le valutazioni sono resi disponibili ai valutatori dalla struttura che assicura il supporto ai predetti processi valutativi.

L'importo spettante a ciascun dipendente verrà quantificato, con riferimento al fondo relativo ai compensi incentivanti, come eventualmente rideterminato in relazione alla valutazione della performance, con l'applicazione, per categoria di appartenenza, dei parametri di seguito indicati rapportati al punteggio a ciascuno attribuito:

B:1,20

C:1,40

D:1,60.

partendo dalla seguente proporzione:

$A : B = X : C$

Dove:

A = Compenso complessivo incentivante come eventualmente rideterminato in relazione alla valutazione della performance;

B = Sommatoria parametri di categoria rideterminati con riferimento al punteggio individuale conseguito;

C = Parametro di categoria rideterminato con il punteggio individuale conseguito;

X = Compenso individuale spettante

Applicando la seguente formula:

$X = (A \times C) : B$

Le schede di valutazione della performance individuale, debitamente compilate e firmate, devono essere trasmesse al nucleo di Valutazione per il tramite della struttura che assicura il supporto ai predetti processi valutativi entro e non oltre il 5 giugno di ciascun anno.

L'attribuzione dei premi spettanti ai dipendenti viene effettuata dal servizio gestione risorse umane.

Allegato sub 1

FASI, TEMPI, MODALITA', SOGGETTI E RESPONSABILITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Fasi, tempi, modalità, responsabilità

Definizione dei target annuali per il miglioramento della qualità effettiva dei servizi	30/09 anno prec.	I dirigenti elaborano le proposte di target	Dirigenti
Elaborazione della proposta di bilancio	30/11 anno prec.	Gli amministratori e i Dirigenti elaborano la proposta di bilancio.	Ragioniere Capo
Elaborazione della proposta di piano della performance	30/11 anno prec.	Gli amministratori e i dirigenti, elaborano la proposta di piano della performance	Segretario Generale
Elaborazione della proposta di piano della trasparenza	30/11 anno prec.	Gli amministratori e i Dirigenti elaborano la proposta di piano della trasparenza	Ragioniere Capo
Elaborazione della proposta di PEG	30/11 anno prec.	Gli amministratori e i Dirigenti elaborano la proposta di PEG	Ragioniere capo
Approvazione del bilancio preventivo	22/12 anno prec.	Il Ragioniere Capo predispone l'atto che viene approvato dal Consiglio Comunale	Consiglio Comunale
Giornata della trasparenza	22/12 anno prec.	Viene organizzato un incontro pubblico per presentare le proposte di piano della performance e di piano della trasparenza	Sindaco
Approvazione del Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza	31/01	Il Resp. della struttura di supporto appositamente individuata predispone l'atto che viene approvato dalla Giunta Comunale	Giunta Comunale
Approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e del piano della Performance (Documento integrato ai sensi del D.L. 174/2012, convertito in L. 213/2012)	28/02	Il Ragioniere Capo predispone l'atto che viene approvato dalla Giunta Comunale	Giunta Comunale
Progettazione delle iniziative per dare attuazione al Piano della performance approvate con il PEG	15/03	Ciascun dirigente progetta le iniziative di cui è responsabile	Dirigenti
Definizione degli obiettivi di performance individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative	31/03	Compilazione e sottoscrizione delle apposite schede	Sindaco Dirigenti di settore
Definizione degli obiettivi di performance individuale del personale	31/03	Compilazione e sottoscrizione delle apposite schede	Dirigenti
Conferenza di servizio per illustrare gli obiettivi ai propri collaboratori	15/05	Compilazione verbale	Responsabili dei servizi
Riesame intermedio dei progetti attuativi del Piano della performance di livello strategico	15/07	Ciascun dirigente riesamina al 30/06 l'andamento delle iniziative di cui è responsabile	Dirigenti
Riesame intermedio dei dati relativi al miglioramento dei servizi del Piano della performance di livello operativo	15/07	Ciascun dirigente riesamina al 30/06 l'andamento dei servizi di cui è responsabile	Dirigenti
Comunicazione dello stato di attuazione dei programmi. della qualità effettiva dei servizi	31/07-30/09	I dati vengono comunicati ad amministratori, Segretario Generale, Nucleo di valutazione e a tutti i dipendenti	Resp. della struttura di supporto
Riesame finale dei progetti attuativi del Piano della performance di livello strategico	15/01 anno succ.	Ciascun dirigente riesamina al 31/12 l'andamento delle iniziative di cui è responsabile	Dirigenti

Riesame finale dei dati relativi al miglioramento dei servizi del Piano della performance di livello operativo	15/01 anno succ.	Ciascun dirigente riesamina al 31/12 l'andamento dei servizi di cui è responsabile	Dirigenti
Comunicazione dei dati annuali delle iniziative attuative del Piano della performance di livello strategico e dei dati relativi alla gestione annuale del miglioramento della qualità effettiva dei servizi	31/01 anno succ.	I dati vengono comunicati ad amministratori, Segretario Generale e Nucleo di valutazione	Resp. della struttura di supporto
Valutazione individuale del personale	31/03 anno succ.	I dirigenti concludono il processo di valutazione del personale compilando e sottoscrivendo le apposite schede	Dirigenti
Approvazione della graduatoria relativa alla valutazione individuale del personale	30/06 anno succ.	Il nucleo di valutazione approva la graduatoria.	Nucleo di valutazione
Approvazione del Rendiconto della gestione	30/04 anno succ.	Il Ragioniere Capo predispone l'atto che viene approvato dal Consiglio Comunale	Consiglio Comunale
Valutazione della performance organizzativa sia strategica che operativa	5/06 anno succ.	Il Nucleo di valutazione approva la valutazione compilando e sottoscrivendo le apposite schede che vengono trasmesse al Sindaco	Nucleo di valutazione
Valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili di settore	10/06 anno succ.	Il Nucleo di valutazione predispone la proposta di valutazione compilando e sottoscrivendo le apposite schede che viene approvata dal Sindaco	Sindaco
Approvazione delle graduatorie relative alla valutazione individuale di dirigenti	30/06 anno succ.	Il Nucleo di valutazione approva la graduatoria	Il Nucleo di Valutazione
Approvazione della relazione annuale sullo stato del sistema	30/06 anno succ.	Il Nucleo di Valutazione approva la relazione annuale sullo stato del sistema in cui sono contenute le misurazioni, le valutazioni e le rendicontazioni riferite alla performance, nonché i risultati del monitoraggio del clima organizzativo, e la trasmette al Sindaco ed al Segretario Generale	Il Nucleo di Valutazione
Trasmissione alla Corte dei Conti del Referto del controllo di gestione	30/06 anno succ.	Il Resp. C.d.G. predispone e invia il documento	Resp. Controllo di gestione.
Adozione della Relazione sulla performance	30/06 anno succ.	I Dirigenti predispongono l'atto che viene adottato dalla Giunta Comunale.	Giunta Comunale