



# COMUNE DI MARCALLO CON CASONE

PROVINCIA DI MILANO

---

## LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

APPROVATO CON DELIBERA GIUNTA COMUNALE N. 124 DEL 08/09/2011

## Sommario

### **LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: INQUADRAMENTO**

1. Premessa	pag. 3
2. Ciclo della performance	pag. 3
3. Nuove tecniche e metodologie lavorative	pag. 4
4. Implementazione della comunicazione istituzionale	pag. 4
5. La centralità del cittadino	pag. 4
6. La centralità delle risorse umane interne	pag. 4
7. Sistema di misurazione e valutazione performance	pag. 4
8. Tipologie di performance	pag. 5
9. Gli strumenti politici	pag. 5
10. Performance dell'Ente e Performance organizzativa: metodologia	pag. 6
11. Performance individuale	pag. 6
12. Outcomes e obiettivi strategici	pag. 7
Ciclo Performance – Definizione tempistica	pag. 7

### **LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: METODOLOGIA**

1. Performance individuale del personale	pag. 9
2. Il sistema degli obiettivi	pag. 9
2.1 Caratteristiche e pesatura degli obiettivi	pag. 10
2.2 La valutazione del personale per l'attività lavorativa svolta e corrispondente alla categoria di inquadramento	pag. 12
3. Produttività individuale e individuazione delle fasce di merito	pag. 13
4. Destinazione economie	pag. 13

### **LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE** pag. 17

Differenziazione e fasce di merito per le PO pag. 21

**Sintesi/Considerazioni conclusive del Segretario Direttore** pag. 22

# LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: INQUADRAMENTO

## 1. Premessa

La Performance è il risultato ottenuto tramite l'attività svolta da più soggetti (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) nell'ottica del miglioramento continuo.

Le finalità e gli obiettivi di tutte le attività sono rivolte alla soddisfazione dei bisogni interni ed esterni per i quali l'organizzazione è stata costituita e per i fini istituzionali o per ulteriori bisogni esercitabili. Tali azioni debbono essere rappresentate onde garantirne la misurazione.

Nel rispetto di quanto previsto dal legislatore, l'ente è tenuto ad adottare annualmente, un *Piano delle performance triennale* in coerenza con il programma di mandato ed altri livelli di programmazione (tra di loro gli strumenti debbono presentare il requisito della coerenza).

Ad introduzione del sistema si anticipano gli elementi che occorre attivare per attuare la performance:

- intervenire sulle risorse umane coinvolgendo tutti gli attori interni responsabilizzandoli e prevedendo la futura partecipazione degli stakeholder, dei clienti utenti-esterni, delle associazioni e degli altri Enti all'interno del processo lavorativo;
- adeguare i sistemi di gestione del personale;
- rivisitare l'attuale sistema di valutazione.

## 2. Ciclo della performance

Il ciclo di gestione della performance, così come individuato all'art. 3 della Disciplina della performance adottata dal Comune, al fine di articolare la performance nei suoi vari passaggi che la compongono, consentendone il controllo ed il miglioramento ed innestando all'interno del ciclo lavorativo i suoi contenuti, si esplica ed assume completezza attraverso le seguenti fasi:

1. individuazione banca dati a supporto delle attività
2. trasformazione dati in informazioni collegabili all'attività amministrativa
3. controllo politico tecnico sulla fattibilità del programma di mandato
4. costruzione dei documenti programmatori e pianificatori con individuazione degli obiettivi e della fattibilità finanziaria con valutazione costi/benefici
5. costruzione del PEG e relativa trasposizione dati per individuazione indicatori, risultati attesi e target
6. monitoraggio ed azioni correttive
7. verifica dei risultati eseguiti e rendicontazione delle attività
8. misurazione e valutazione delle performance
9. utilizzo sistemi premianti

Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio preventivo si deve redigere il piano triennale della performance in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Tale documento individua gli indirizzi e gli obiettivi strategico/operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi intermedi e finali ed alle relative risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Entro il 10/04 si redige la relazione sulla performance che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto a quanto programmato, con previsione di una verifica intermedia entro il 15/7 dell'anno in corso.

In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai Responsabili di P.O.

### **3. Nuove tecniche e metodologie lavorative**

L'utilizzo della via telematica vincola l'Amministrazione ad abbandonare il cartaceo per il digitale, a dotarsi di strutture per il monitoraggio dei procedimenti, a rilevare i tempi medi, a dotarsi di ulteriori indicatori rispetto a quelli attualmente in uso ed a dotarsi di un nuovo Regolamento sui procedimenti Amministrativi.

### **4. Implementazione della comunicazione istituzionale**

L'Amministrazione è tenuta alla massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance. Tale espressione incide sulle attività, sulle modalità e contenuti del processo di produzione da svolgersi da parte della pubblica Amministrazione sia in termini di comunicazione che di metodo lavorativo.

Nella Sezione del sito denominata "Trasparenza, valutazione e merito" devono essere pubblicate le informazioni su :

- organizzazione;
- macrostruttura, responsabili di posizione organizzativa e responsabile d'ufficio;
- piano esecutivo di Gestione, relativi stati di avanzamento e consuntivo;
- ciclo Gestione performance;
- piano e la relazione sulla performance;
- identificazione e curricula dei componenti del NVP.

### **5. La Centralità del cittadino**

Si ribadisce quanto espresso nelle norme che mettono in risalto il fatto che il Cittadino destinatario del prodotto/servizio viene chiamato a svolgere una parte attiva nel rilievo dei bisogni della collettività. Si mette pertanto in rilievo il fatto che tale funzione di proposizione da parte del cittadino presuppone la costituzione di canali informativi e di comunicazione da congegnarsi.

### **6. La centralità delle risorse umane interne**

Tale assunto, ancorché non dichiarato espressamente, è facilmente rilevabile dal fatto che quanto richiesto dal legislatore in termini generali e quanto previsto dal sistema premiale colloca la risorsa umana in posizione strategica. Occorre inoltre far presente che, all'interno del processo di performance, il non svolgere adeguatamente il proprio ruolo o l'assenza di armonia con il gruppo comporta un abbassamento dei livelli di prodotto e nei casi più deprecabili il mancato raggiungimento di qualsiasi tipo di obiettivo.

### **7. Sistema di misurazione e valutazione performance**

Come richiesto dal sistema di norme che regolano il pubblico impiego e in particolare dal D. Lgs. 150/2009, gli strumenti elaborati dal Comune di Marcallo con Casone in aderenza alle indicazioni della CIVIT, consentono:

- a. la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, della performance organizzativa ed individuale;
- b. di definire il livello di performance che l'amministrazione si impegna a conseguire (risultato atteso) e misurare quanto raggiunto con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- c. una descrizione sintetica delle cause legate a tali scostamenti;
- d. l'individuazione di elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- e. un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- f. l'individuazione e comprensione dello stato della performance per gli stakeholders;
- g. la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- h. l'identificazione delle responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- i. la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

## **8. Tipologie di performance**

La misurazione e la valutazione delle performance per ogni categoria professionale è stata identificata in quattro livelli con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso (Performance dell'Ente);
- alle unità organizzative di appartenenza;
- alle unità organizzative trasversali appositamente costituite in via informale;
- ai singoli dipendenti

## **9. Gli strumenti politici**

La parte politica si avvale di strumenti di riferimento quali programma di mandato, strumenti generali e strumenti pianificatori onde esercitare la propria attività di identificatore dei bisogni.

Accanto agli stessi devono essere definiti anche gli strumenti per attuare il controllo, le azioni correttive ed i report per la riprogrammazione. Particolare interesse riveste quale padre di tutte le attività il programma di mandato.

In modo particolare la performance, per quanto attiene le esigenze della collettività, dispone che occorre identificare *ex ante* gli impatti sull'ambiente di riferimento e sulla soddisfazione dei relativi bisogni emersi ed *ex post* elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

Questa parte di competenza politica con responsabilità specifiche va attuata in stretta sinergia con gli operatori tecnici di settore (outcomes interno).

Ulteriore attenzione deve essere dedicata agli impatti prodotti nell'ambiente esterno dall'azione amministrativa (outcomes).

Le tipologie d'impatto e il loro grado di realizzazione vanno identificati e dichiarati prima della stesura dei PEG ed inseriti nella Relazione Previsionale e Programmatica.

## 10. Performance dell'Ente e Performance organizzativa: metodologia

La Performance dell'Ente si esplicita attraverso l'individuazione degli obiettivi strategici definiti dall'organo politico amministrativo sulla scorta del programma di mandato ed in attuazione della realizzazione della Relazione Previsionale Programmatica da esplicitarsi in attività di macroprogrammi e progetti.

La Performance organizzativa si estrinseca attraverso l'organizzazione e la definizione di obiettivi funzionali agli obiettivi strategici assegnati dall'Amministrazione con il documento di PEG.

La metodologia che si intende adottare, in riferimento alla performance dell'Ente e a quella organizzativa, deve consentire la valutazione di *elementi sintetici d'insieme* rispettivamente riguardo all'andamento dell'amministrazione nel suo complesso e in relazione a *specifici ambiti* dell'organizzazione e deve consentire l'analisi degli scostamenti e delle relative cause.

In considerazione delle diverse competenze e degli ambiti di azione trovano coinvolgimento, il Segretario Direttore Generale, il NVP, il Consiglio Comunale, la Giunta Municipale e i Responsabili di posizione organizzativa.

Il consiglio comunale, organo di indirizzo politico, identifica, sulla base delle linee di mandato, gli obiettivi strategici di medio periodo (collegati al bilancio pluriennale ed esplicitati nella relazione previsionale e programmatica).

Ai fini di consentire l'attuazione della performance nella sua complessità il documento di PEG, approvato dalla Giunta Comunale, dovrà essere riformulato in un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, vengano esplicitati obiettivi, indicatori e relativi target e dovranno essere individuati gli stakeholder.

Divenendo il PEG uno degli elementi fondamentali di misurazione, valutazione e rendicontazione della performance lo stesso dovrà essere redatto tenendo altresì conto di eventuali possibili aggiunte ai carichi lavorativi determinati da extrapeg, da modifiche di PEG in corso d'anno o derivanti da imprevisti o da emergenze.

Il PEG sarà integrato con apposite schede obiettivo – **Allegato A** – che insieme costituiscono il Piano degli Obiettivi (*schede che individuano tutti gli obiettivi annuali e triennali che sono caratterizzati da elementi di rilevanza, ovvero NON devono essere riportate TUTTE le attività correlate ai diversi capitoli di entrata e di spesa del PEG finanziario, ma tutte quelle attività che richiedano comunque un impegno rilevante ed aggiuntivo rispetto alle attività di routine*).

Gli obiettivi possono essere: di sviluppo – di qualità – di risparmio – di quantità – ordinario

Ad ogni obiettivo corrisponde un titolo.

Di ogni obiettivo occorre descrivere i vantaggi che si intendono ottenere.

Gli obiettivi a loro volta vengono correlati ad indicatori identificati.

Tali dati costituiscono riferimento per l'attribuzione del grado di responsabilità agli attori.

## 11. Performance individuale

La Performance individuale è legata al raggiungimento di prestazioni rilevanti correlati ai obiettivi di cui la P.O. è responsabile e alla Performance organizzativa, nonché ai comportamenti organizzativi e alle competenze individuali.

Per la valutazione della performance individuale l'Amministrazione deve :

- valorizzare e favorire dello sviluppo delle competenze;
- assicurare il pieno riconoscimento del contributo fornito e dei risultati conseguenti;
- garantire l'attuazione del principio di meritocrazia.

A tale scopo il Comune deve:

- identificare le linee guida e qualificanti della propria politica del personale garantendo adeguata comunicazione a tutti i dipendenti;
- definire ed adottare il metodo di valutazione;
- disegnare il sistema premiante di natura monetaria e non monetaria;
- collegare gli esiti della valutazione al sistema premiante;
- definire il processo di valutazione con riguardo ai tempi, le fasi, gli attori e le responsabilità.

La performance individuale dei dipendenti è collegata:

- alla performance generale dell'Ente
- alla performance generale dell'Area di appartenenza;
- al raggiungimento degli obiettivi di gruppo trasversali;
- al raggiungimento di obiettivi individuali;
- alle competenze e ai comportamenti dimostrati;

La misurazione della performance individuale si completa attraverso la misurazione della partecipazione della performance organizzativa attraverso gli strumenti così come descritto nella sezione "La misurazione e la valutazione della performance individuale".

L'indicatore di performance individuale articolato come sopra descritto si tradurrà in un punteggio finale anche sulla scorta di misurazione percentuali assegnati ad ogni singolo dipendente.

## **12. Outcomes e obiettivi strategici**

Per quanto riguarda gli impatti come risultato ultimo di un'attività, avendo rilevanza sugli stakeholders e sui cittadini, necessita che i politici di riferimento per competenza nella fase di costruzione degli strumenti programmatori individuino:

- gli outcomes da considerare;
- l'articolazione degli stessi per insiemi omogenei, facendo rilevare la tipologia di obiettivo (riferimento a categorie o fasce di utenza, al territorio, all'organizzazione) individuando per ognuno un indicatore che ne misuri il raggiungimento degli obiettivi;
- il target che si intende ottenere ed il relativo trend;
- le tipologie di indicatori per ogni outcome;
- i soggetti esterni definendo il ruolo e le attività da svolgere con gli stessi.

L'attività citata è premessa indispensabile per la concretizzazione della performance nei suoi vari aspetti.

## Ciclo Performance – Definizione tempistica

DATA SCADENZA	ATTIVITA'	RESPONSABILE	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
31/12 oppure scadenza legge	Approvazione Bilancio annuale e pluriennale e RPP	Consiglio Comunale	D.Lgs. 267/00 - regolamento contabilità
entro 30 gg approvazione bilancio	Definizione PEG - individuazione obiettivi	Giunta Comunale - Resp. P.O.	art. 20 regolamento contabilità
entro 30 gg approvazione bilancio	Definizione Piano Performance triennale	Giunta Comunale - Resp. P.O.	Norme recepimento D. Lgs. 150/2009
Entro 30 gg dalla data approvazione del Piano Performance	La posizione organizzativa comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione	Resp. P.O.	Norme recepimento D. Lgs. 150/2009
10 luglio	Autovalutazione del dipendente – segnalazione eventuali criticità nel raggiungimento degli obiettivi	Dipendente	sistema di misurazione e valutazione performance
15 luglio	Monitoraggio semestrale performance	Giunta Comunale - Resp. P.O.	sistema di misurazione e valutazione performance
30 settembre	Stato avanzamento programmi	Consiglio Comunale	D.Lgs. 267/00 - regolamento contabilità
31 gennaio anno succ.	Autovalutazione del dipendente	Dipendente	sistema di misurazione e valutazione performance
28 febbraio anno succ.	Valutazione performance ai fini dell'erogazione della produttività	Sistema di valutazione	sistema di misurazione e valutazione performance
10 aprile	Relazione sulle performance	Giunta Comunale	sistema di misurazione e valutazione performance

# LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: METODOLOGIA

## 1. Performance individuale del personale

La performance individuale del lavoratore oggetto di misurazione e valutazione come ampiamente illustrato si rappresenta, in modo diversificato per categoria e funzioni, con l'insieme di diversi elementi quali:

- Qualità della prestazione individuale misurata nell'espletamento della propria personale prestazione lavorativa quotidiana
- Qualità della prestazione intesa quale contributo individuale all'azione di gruppo con significato di interazione/integrazione tra la propria attività e quella del gruppo trasversale
- Qualità ed intensità del contributo individuale alla realizzazione delle attività assegnate relative sia al proprio settore di appartenenza o dell'Ente
- Competenze e professionalità implementate nel corso dell'attività lavorativa osservata
- Conseguimento di obiettivi individuali
- Capacità di presidio e monitoraggio delle attività

La valutazione della performance individuale è finalizzata alla corresponsione della quota del fondo delle risorse decentrate destinata a tale finalità.

## 2. Il sistema degli obiettivi

Come anticipato l'Ente adotta con atto della Giunta comunale e su proposta del Segretario/Direttore il Piano degli obiettivi, che ha complessivamente rilevanza ai fini della Performance dell'Ente.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa fanno nello specifico riferimento a obiettivi *complessivi e strategici* (comunque presenti nel Piano degli Obiettivi) dell'amministrazione comunale nei quali sono coinvolte la direzione, gli uffici e i lavoratori. In coerenza con tale legame di fondo, la performance del singolo individuo è *misurabile* in quanto è possibile declinare obiettivi di natura organizzativa *per ciascun dipendente* a cui venga assegnato un determinato livello di responsabilità (partecipazione e coinvolgimento).

Il miglioramento della performance avviene grazie ad interventi mirati e tempestivi che interessano ogni Area dell'organizzazione e risultano coerentemente sviluppati rispetto alle esigenze di gestione dell'amministrazione comunale.

Cardine del Sistema è l'individuazione di un *numero limitato di obiettivi* rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dalla posizione organizzativa e comunque dal singolo lavoratore, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione.

Qualora il Servizio di afferenza della posizione organizzativa o del personale non fosse direttamente coinvolto nella realizzazione di progetti strategici a queste figure saranno attribuiti obiettivi annuali secondo quanto previsto nel Piano degli Obiettivi.

Il processo di declinazione degli obiettivi sia dai livelli più alti dell'amministrazione comunale fino alle unità organizzative e agli individui viene definito a "cascata".

## 2.1 Caratteristiche e pesatura degli obiettivi

Gli obiettivi tutti sono riportati sul Piano degli Obiettivi (che è un'integrazione del PEG) secondo la scheda **Allegato A**) e, limitatamente a quelli a contenuto maggiormente strategico, nel Piano delle performance, ove sono descritti attraverso specifica scheda **Allegato B**) e numerati.

Ad ogni obiettivo viene attribuito un peso che deve tener conto da un lato, della priorità che l'organo politico di governo attribuisce a quel determinato obiettivo (peso strategico), dall'altro, della complessità dell'obiettivo riferita alla complessità del contesto giuridico o materiale di gestione dell'obiettivo nonché del tipo di obiettivo (di sviluppo – di qualità – di risparmio – di quantità – ordinario) (peso complessità).

Il peso strategico è attribuito dalla Giunta Comunale, mentre il peso complessità viene assegnato dal Segretario Comunale, con il supporto dell'organismo indipendente di valutazione.

La graduazione di tale peso viene così definita:

Peso Strategico	
Normale	30 punti
Rilevante	50 punti
Molto rilevante	60 punti

Peso Complessità	
Normale	20 punti
Rilevante	30 punti
Molto rilevante	40 punti

Il punteggio dato dai due fattori suddetti viene ponderato in base al tipo di obiettivo con i seguenti coefficienti:

Sviluppo	1,0
Qualità	0,8
Risparmio	0,8
Quantità	0,6
Ordinario	0,5

Per monitorare gli obiettivi occorre identificare degli *indicatori misurabili*.

Gli indicatori dovranno quindi essere osservati per constatare il raggiungimento degli obiettivi.

Questo è possibile solo se i dati di ogni singolo indicatore contengono dati misurabili che possono essere confrontati con i valori attesi.

L'assegnazione di budget, che è fatta solo in relazione agli obiettivi del Piano delle Performance, ovvero quelli a contenuto strategico significativo (punto 3 della scheda), viene fatta in una fase successiva all'approvazione del piano in quanto può essere indicata solo in seguito alla contrattazione integrativa delle risorse decentrate a disposizione, rapportata ovviamente alla pesatura sopra descritta.

Nella casella delle schede Obiettivi strategici di Area e Strategici Trasversali alla voce "personale coinvolto" viene indicato, in prima fase, il personale a cui è assegnato l'obiettivo e la percentuale di partecipazione al suo raggiungimento. In seconda fase, di rendicontazione, viene "eventualmente" rimodulata la partecipazione del personale al raggiungimento dell'obiettivo.

La seconda fase della **scheda allegato B**) riguarda la fase consuntiva di rendicontazione del raggiungimento o meno dell'obiettivo ed evidenzia:

- I dati indicatori del raggiungimento dell'obiettivo e la percentuale di raggiungimento;
- Gli scostamenti rilevati nelle varie fasi di controllo dello stato avanzamento dell'obiettivo;
- Le azioni intraprese a correzione degli scostamenti intervenuti.

Gli obiettivi finanziati con le specifiche risorse aggiuntive di cui all'art. 15, comma 5, del CCNL, in ragione della eccezionalità di tale istituto contrattuale, sono quantificati in termini di budget sin dalla fase ex ante, ovvero prima della contrattazione decentrata.

**La scheda per la formazione del Piano Generale degli Obiettivi:**

*allegato A)*

**PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE**

ANNO

N. obiettivo		Titolo:		Tipo obiettivo:	
Periodo	A = annuale B = biennale T = triennale	Servizi/uffici coinvolti		Rif. Programma RPP	
Descrizione e valore atteso:					
Indicatore di risultato					Peso obiettivo

**La scheda per la costruzione degli obiettivi strategici di Area e per quelli Strategici trasversali.**

*allegato B)*

OBIETTIVO n.			
RESPONSABILE DI SERVIZIO	SERVIZIO	PESATURA	
		Pesatura strategica (1)	Pesatura complessità (2)
Titolo Obiettivo:			
tipo obiettivo (sviluppo - qualità - risparmio - quantità - ordinario)			
Descrizione Obiettivo:			
Stakeholders:			
Descrizione delle fasi di attuazione:			

<b>Indici di risultato</b>			
<b>Assegnazione budget (3)</b>			
<b>Personale coinvolto nell'obiettivo</b>			
Cat.	Cognome e Nome	% di partecipazione	effettiva % di partecipazione

<b>FASE 2</b>	
<b>Verifica intermedia al</b>	
Indicatore:	% raggiungimento
<b>Verifica intermedia al</b>	
Indicatore:	% raggiungimento
<b>analisi degli scostamenti</b>	
<b>provvedimenti correttivi intrapresi</b>	

## 2.2 La valutazione del personale per l'attività lavorativa svolta e corrispondente alla categoria di inquadramento

La valutazione del personale dei livelli è articolata in tre parti:

- una prima parte riferita al grado di partecipazione effettiva e di raggiungimento degli obiettivi che rileva ai fini dell'erogazione della produttività collettiva;

- una seconda parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento della Performance Ente, misurata attraverso una percentuale che è maggiore nelle categorie C e D;
- e una terza parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse.

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e riprodotti in una apposita scheda (allegato C).

Il Responsabile di P.O. acquisisce, ai fini della valutazione, la scheda allegato C in AUTOVALUTAZIONE compilata dal dipendente interessato, entro il 10 luglio dell'anno di riferimento quale momento di verifica intermedio ed entro il 31 gennaio dell'anno successivo per la valutazione annuale.

Contestualmente all'autovalutazione intermedia il dipendente evidenzia, altresì, le eventuali criticità riscontrate nel raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.

La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

La posizione organizzativa, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

### Legenda Scheda Valutazione del Personale

*Allegato C)*

AREA	
SERVIZIO	
<b>DIPENDENTE</b>	
Categoria	
Profilo professionale	

ANNO
------

OBIETTIVI ASSEGNATI				
n. obiettivo	titolo obiettivo	tipologia	% partecip. effettiva	% risultato raggiunto

VALUTAZIONE APPORTO QUALITATIVO E CONCORSO AL RAGGIUNGIMENTO DEL COMPLESSO DEGLI OBIETTIVI (PERFORMANCE ENTE) E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI								
	Peso attribuito	1	2	3	4	5	6	7
Complesso degli obiettivi (performance ente)								
Flessibilità/disponibilità (obiettivi strategici)								
Costanza/Motivazione (obiettivi strategici)								
<b>Totale punteggio comportamenti professionali</b>		punteggio A)						

VALUTAZIONE "COMPORAMENTI PROFESSIONALI"								
	Peso attribuito	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione								
Innovatività								
Gestione risorse economiche e/o strumentali								
Orientamento alla qualità dei servizi								
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi								
<b>Totale punteggio comportamenti professionali</b>		punteggio B)						
<b>TOTALE PUNTEGGI (A + B)</b>								

Il punteggio A) evidenzia la valutazione del dipendente con riferimento all'apporto fornito per il raggiungimento degli obiettivi di performance Ente e degli obiettivi strategici (di Area e Trasversali):

1. **COMPLESSO DELI OBIETTIVI** (performance ente): valutazione dell'apporto al raggiungimento della Performance dell'Ente attraverso il grado di effettivo apporto e partecipazione al raggiungimento delle strategie generali dell'Ente e del complesso degli obiettivi desumibili dal PEG e dal Piano generale degli Obiettivi. Il peso attribuito sarà del 15% per le categorie A/B/B3 e del 20% per le categorie C e D.
2. **FLESSIBILITA'/DISPONIBILITA'**: a farsi carico dei problemi, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento, utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli;
3. **COSTANZA**: identificazione con gli obiettivi Ente che si manifesta con perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro) volti al raggiungimento della performance Ente; **MOTIVAZIONE**: a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione.

Il punteggio massimo ottenibile è, per le categorie A/B/B3 di 105 mentre per le categorie C e D di 140, determinati entrambi mediante moltiplicazione del peso di ogni voce con la massima valutazione (7).

Il punteggio B) evidenzia la valutazione del personale relativamente ai comportamenti professionali.

Ogni voce del punteggio B) viene valutata dal responsabile di p.o. tenendo conto dei fattori di valutazione, così come evidenziati nella presente metodologia, alla voce "schede di valutazione del personale" (allegato C) diversificati in base alla **categoria e/o profilo di appartenenza**.

Il punteggio massimo ottenibile è, per le categorie A/B/B3 di 595 mentre per le categorie C e D di 560, determinato mediante moltiplicazione del peso di ogni voce con la massima valutazione (7).

L'assegnazione del punteggio deve essere rapportata alla seguente tabella:

1	2	3	4	5	6	7
Insoddisfacente	Migliorabile	Non sufficiente	Sufficiente	Adeguato	Buono	Eccellente
Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa	Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo	Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative	Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione

**Esempio** di assegnazione del budget all'obiettivo

A seguito riunione trattante si stabilisce che le risorse destinate alla produttività collettiva sono:

	quota 30% - produtt. individuale	Sistema di erogazione: schede di valutazione con rapporto in fasce
Totale fondo destinato in concertazione alla produttività		
	quota 70% - produtt. collettiva	Sistema di erogazione: obiettivi strategici

Es.	4500	30%
€ 15.000,00		
	10500	70%

Obiettivi strategici	Pesatura strat	Pesatura compless	somma	tipo obiettivo	coeff	ricalcolo pesatura	Budget assegnato
obiettivo n. 1	60	40	100	sviluppo	1	100	€ 4.069,77
obiettivo n. 2	60	20	80	qualità	0,8	64	€ 2.604,65
obiettivo n. 3	30	30	60	ordinario	0,5	30	€ 1.220,93
obiettivo n. 4	50	30	80	risparmio	0,8	64	€ 2.604,65
				TOTALE		258	€ 10.500,00

Il budget assegnato viene poi erogato nella seguente maniera:

Obiettivi	% raggiungimento		<b>da ripartire tra i dipendenti indicati nel personale coinvolto nella percentuale di effettiva partecipazione al raggiungimento dell'obiettivo (punteggio A meno il punteggio performance Ente)</b>
obiettivo n. 1	100	€ 4.069,77	
obiettivo n. 2	50	€ 1.302,33	
obiettivo n. 3	100	€ 1.220,93	
obiettivo n. 4	100	€ 2.604,65	

### 3. Produttività individuale [e individuazione delle fasce di merito]\*

La quota destinata alla produttività individuale, determinata in sede di contrattazione decentrata, viene erogata in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto dalla valutazione, in graduatoria generale dei dipendenti (punteggio A + punteggio B), [nel rispetto dell'applicazione dei criteri per fasce.]\*

[Il Comune di Marcallo con Casone, stabilisce la suddivisione in n. 4 fasce.

La suddivisione dei dipendenti nelle varie fasce avviene come segue:

<b>FASCIA DI MERITO</b>	<b>% DI PERSONALE</b>	<b>% RISORSE DA ATTRIBUIRE</b>
A	50%	65%
B	35%	28%
C	15%	7%
D	Con punteggio inferiore a 400	zero

Poiché la somma percentuale delle prime tre fasce (da A a C) rappresenta il 100% dei lavoratori del comune non titolari di Posizione organizzativa, qualora vi siano dei punteggi inferiori a 400 in relazione alla collocazione in fascia D si determinerà una corrispondente riduzione percentuale delle fasce precedenti. ]\*

### 4. Destinazione economie

Le economie che si determinano annualmente sul fondo risorse decentrate vengono destinate come segue:

- se derivanti dalla parte stabile
  - se derivanti dalla parte variabile
  - se derivanti da integr. Art. 15, c. 5
- } 50 % viene destinato ad integrare la produttività individuale [solo per la fascia A con limite massimo di euro 2.000]\*
- } 50 % costituisce economia da riportare nella costituzione del fondo dell'anno successivo
- costituiscono economia di bilancio

\* Le parti dei paragrafi 3 e 4 comprese tra parentesi [ ] sono sospese in applicazione del decreto correttivo - DECRETO LEGISLATIVO 1 agosto 2011, n. 141 – che dispone all'art. 5 comma 2 che l'art. 65, c. 5, del D.Lgs. 150/2009 si applica dalla tornata contrattuale successiva a quella in corso al momento dell'entrata in vigore dello stesso decreto 150/2009.

# LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

**Scheda di valutazione del comportamento da far compilare al Segretario o Direttore Generale per ogni Posizione Organizzativa**

Allegato D)

<b>COMUNE DI MARCALLO CON CASONE</b>	All. Scheda valutazione di risultato P.O. - Anno
--------------------------------------	--

**VARIABILI DEL  
COMPORTEMENTO**

**FATTORI**

	<b>Inferiore alle attese - Non adeguato</b> Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa	<b>Parzialmente inferiore alle attese - Non adeguato</b> Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.	<b>Parzialmente inferiore alle attese - Prestazione non sufficiente</b> Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	<b>Parzialmente rispondente alle attese - Prestazione sufficiente</b> Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative	<b>Rispondente alle attese - Adeguato</b> Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento	<b>Superiore alle attese - Più che adeguato</b> Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento	<b>Assai superiore alle attese - Eccellente</b> Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'organizzazione
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

<b>Relazione e integrazione</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi							
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione							
partecipazione alla vita organizzativa							
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività	1	2	3	4	5	6	7
	iniziativa e propositività						
capacità di risolvere i problemi							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							

Gestione risorse economiche	1	2	3	4	5	6	7
	gestione delle entrate: efficienza e costo sociale						
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
sensibilità alla razionalizzazione dei processi							
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

Orientamento alla qualità dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
	rispetto dei termini dei procedimenti						
presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							

capacità di limitare il contenzioso							
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

Gestione Risorse umane	1	2	3	4	5	6	7
	capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa						
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori							
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori							
attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale							
efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali							
controllo e contrasto dell'assenteismo							
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi							

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
	capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate						
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale							
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

Nome Responsabile valutato: .....

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	
------	--

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI								
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
	Grado di raggiungimento	0,00%						
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (30%)	PESO	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	10							
Innovatività	8							
Gestione risorse economiche	12							
Orientamento alla qualità dei servizi	7							
Gestione Risorse umane	7							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	6							
<b>Totale comportamenti organiz.</b>	<b>50</b>	<b>0</b>						

0

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI (*)	50%	ESITO COMPLESSIVO:	0,00%
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI ENTE	20%		
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI	30%		

(\*) obiettivi strategici di Area o trasversali, di cui all'allegato B

### Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

*Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti*

--

### Osservazioni del valutato

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

Complessità 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 organizzativa			
Altro .....			

Il nucleo di valutazione acquisisce, ai fini della valutazione delle posizioni organizzative, la scheda allegato D in AUTOVALUTAZIONE compilata dal dipendente interessato, entro il 10 luglio dell'anno di riferimento quale momento di verifica intermedio ed entro il 31 gennaio dell'anno successivo per la valutazione annuale.

Contestualmente all'autovalutazione intermedia il dipendente evidenzia, altresì, le eventuali criticità riscontrate nel raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

#### **[Differenziazione e fasce di merito per le PO**

*Per i responsabili di servizio opera il seguente criterio di differenziazione: previsione di **3 fasce di merito** costituite rispettivamente dal 40%, dal 30% e dal 30% del personale titolare di posizione organizzativa; alla prima fascia si attribuisce il 100% della retribuzione di risultato spettante in base alla percentuale di conseguimento degli obiettivi; alla seconda fascia l'importo corrispondente alla percentuale di*

*conseguimento ridotto del 3%; alla terza fascia l'importo corrispondente alla percentuale di conseguimento ridotto del 5%. A parità di punteggio si osservano i seguenti criteri di preferenza in ordine di priorità: 1) punteggio conseguito per il raggiungimento degli obiettivi; 2) punteggio conseguito nel fattore comportamentale capacità problem solving e capacità organizzativa; 3) la minore differenziazione di punteggio ottenuto tra i fattori comportamentali.]\**

*\* Quest'ultimo paragrafo compreso tra parentesi [ ] è sospeso in applicazione del decreto correttivo - DECRETO LEGISLATIVO 1 agosto 2011, n. 141 – che dispone all'art. 5 comma 2 che l'art. 65, c. 5, del D.Lgs. 150/2009 si applica dalla tornata contrattuale successiva a quella in corso al momento dell'entrata in vigore dello stesso decreto 150/2009.*

In sintesi:

### **Performance Ente:**

**complesso di obiettivi del PEG:** tutti gli obiettivi, ordinari e strategici, pesati con i criteri del tasso di strategicità e complessità e verificati in base ad una percentuale di realizzazione (ex. 80%) che tenga conto del diverso peso degli obiettivi (ponderazione)

**obiettivi strategici generali:** a partire dal 2012 potranno essere enunciati nel Piano delle Performance e nella RPP). Può essere ragionevole individuare un solo obiettivo strategico generale per Area (ad esempio: costituzione cabina regia per attività Giunta e Consiglio; revisione PGT, correlazione con associazioni del territorio per attuazione sussidiarietà, monitoraggio attuazione stati avanzamento opere di urbanizzazione realizzate da proventi a scomputo o senza scomputo oneri; monitoraggio attività svolte sicurezza per prevenzione)

### **Performance organizzativa e Performance individuale**

comportamento organizzativi, competenze e capacità

obiettivi strategici di Area (da 2 a 4 per Area)

obiettivi strategici trasversali, verranno considerati in quanto assegnati alle diverse Aree

### **Considerazioni conclusive del Segretario Direttore**

La metodologia sopraesposta non deve essere considerata una forma riduttiva della complessità delle personalità e dei comportamenti delle persone che operano all'interno del Comune, in quanto se da un lato la sua finalità è di garantire all'ente un sistema di trasparenza e premialità conforme alle legge, dall'altro e al contempo occorre esser consapevoli che si tratta comunque di strumenti consegnati a delle persone, che, se ben utilizzati, possono costituire il mezzo attraverso il quale l'Amministrazione consegua risultati virtuosi.

In tal senso ritengo che gli obiettivi non dovrebbero mai essere sentiti come qualcosa di estraneo e di costrittivo ma costituire piuttosto uno **“stimolo forte”** che irradia tutti i destinatari coinvolgendoli e motivandoli.

Ritengo anche che lavorare intorno ad un obiettivo “sentito” possa costituire un'occasione di accrescimento professionale ma anche e soprattutto diventare un luogo in cui si rafforzino i rapporti di colleganza e collaborazione reciproca.

Nella mia personale visione intorno ad un obiettivo rilevante dovrebbe sempre crearsi un gruppo e la tensione all'obiettivo diventare un vero e proprio collante tra i soggetti tutti coinvolti.