

Comune di Monte Romano

Sistema di misurazione e valutazione della Performance

REV 0 del 02.02.2013

Indice

Comune di Monte Romano.....	1
Obiettivi del Sistema.....	3
Fasi e tempi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.....	4
Fasi del sistema:.....	4
Tempi:.....	4
Modalità:.....	5
Soggetti e responsabilità:.....	5
Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio:.....	6
Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti:.....	8
Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa.....	8
Comunicazione della valutazione:	8
Conciliazione:.....	8
Trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale.....	9
Le fasce di merito.....	9
La ripartizione delle risorse	9
Metodologia e ambiti della misurazione e valutazione della Performance.....	10
Criteri per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa e delle alte professionalità.....	10
Elemento di valutazione A - Performance gestionali della struttura.....	11
Elemento di valutazione B - Conseguimento degli obiettivi	13
Elemento di valutazione C - Capacità di Direzione	16
Elemento di valutazione D - Capacità di valutare i collaboratori.....	16
Criteri per la valutazione del personale dipendente.....	18
(PARTE I) - Valutazione dei risultati raggiunti.....	18
(PARTE II) - Valutazione dei comportamenti organizzativi.....	19
Punteggio finale	20
Valutazione negativa	20
Attribuzione della produttività collegata alle performance individuali.....	21

1. Il fondo per le politiche di sviluppo e delle risorse di sviluppo, delle risorse umane e per la produttività.....	21
2. La ripartizione sul fondo	21
3. La valutazione della performance individuale e la formazione della graduatoria. .	21
4. Le fasce di valutazione.....	22
5. Quantificazione dell'importo a seguito dell'inserimento nelle fasce	22
Disposizioni finali	24
Le posizioni organizzative e le alte professionalità	24
Trasparenza e rendicontazione della performance	24
Abrogazione delle norme precedenti.....	24
Entrata in vigore	24

Obiettivi del Sistema

Il presente sistema viene redatto in base ai principi indicati nell'art. 3 del D.Lgs. n. 150/2009, come appositamente recepiti nel Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato nella G.C. n. 74 del 02/08/2011, per misurare e valutare la performance con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso;
- alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
- ai singoli dipendenti;

al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti.

Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" (di seguito Sistema) di cui all'articolo 7, comma 1, del d.lgs 150/2009, coincide con il Sistema di valutazione permanente previsto dall'articolo 6 del CCNL del 31.3.1999, attraverso un adeguamento del sistema esistente e apportando significative integrazioni ai documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali.

Per garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance effettuate, il presente sistema, nonché i risultati della valutazione verranno pubblicati sul sito internet istituzionale nell'apposita sezione: "Trasparenza, valutazione e merito".

Fasi e tempi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Fasi del sistema:

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si articola nell'ambito più generale del ciclo della performance, quindi secondo la seguente articolazione:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Pertanto nell'ambito del contesto organizzativo e regolamentare la fase della misurazione e valutazione, da cui discendono le fasi successive di utilizzo dei sistemi premianti e di rendicontazione dei risultati, risulta strettamente dipendente dalle fasi 1, 2 e 3, fasi queste che devono essere rappresentate attraverso le indicazioni contenute nei documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo 267/2000 - Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) - RPP, PEG, PDO.

Documenti questi che dovranno essere opportunamente implementati e integrati al fine di possedere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione della performance di amministrazione e di struttura.

Tempi:

I tempi del Sistema si articolano in stretta connessione con il ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del d.lgs 150/2009, come segue:

1. Predisposizione obiettivi e monitoraggio:

- Gli obiettivi sono proposti dai Responsabili, sentiti gli Assessori di riferimento, entro il 31 ottobre dell'anno precedente e contengono la articolazione delle fasi necessarie al loro raggiungimento.
- Essi sono negoziati con il Segretario Comunale, e dallo stesso coordinati e raccolti in un unico documento entro il 30 novembre dell'anno precedente.
- Gli obiettivi sono contenuti nel PDO e sono approvati dalla Giunta nell'ambito del PEG o dell'analogo strumento semplificato di programmazione.
- Entro il 30 settembre dell'anno gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati.

2. Valutazione dei risultati:

- Entro il 30 giugno ed il 30 settembre di ogni anno, il Nucleo di Valutazione effettua la valutazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi e degli altri fattori di valutazione. Si procede ad una sola valutazione intermedia, entro il 30 settembre, nel caso in cui il bilancio, il PEG ed il PDO non siano stati adottati entro il mese di aprile.
- Il Nucleo di Valutazione propone la valutazione della performance organizzativa dell'intero ente e delle sue articolazioni organizzative entro il 31 gennaio dell'anno successivo. Si tiene conto degli esiti delle indagini di customer satisfaction. Tale valutazione è sottoposta all'esame della giunta e, successivamente al suo recepimento formale, è pubblicata sul sito internet e presentata nel corso di uno o più appositi incontri pubblici. Tenendo conto degli esiti di tali attività, il Nucleo di Valutazione approva in via definitiva la valutazione della performance organizzativa
- Il Nucleo di Valutazione consegna al Sindaco la proposta di valutazione finale dei Responsabili di Settore entro il 31 marzo dell'anno successivo, una volta che sia stata adottata definitivamente la valutazione della performance organizzativa. A tal fine esso acquisisce la relazione al consuntivo, il report del controllo di gestione contenente la misurazione delle performance individuali e collettive e le relazioni dei responsabili. Su richiesta degli stessi o di propria iniziativa può ascoltarli direttamente.
- La proposta di valutazione individuale, prima di essere consegnata al Sindaco per le sue decisioni finali, viene trasmessa ai singoli responsabili. Il Nucleo di valutazione è tenuto ad ascoltare i responsabili che ne facciano richiesta e/o ad esaminare eventuali memorie/relazioni presentate dagli stessi in merito alla proposta di valutazione individuale ad essi pertinente.
- Il Nucleo di valutazione elabora la proposta di valutazione individuale definitiva tenendo anche conto delle osservazioni formulate dal responsabile interessato. Nel caso decida di discostarsene è tenuto a fornire adeguata motivazione.
- Il Sindaco decide la valutazione finale entro il 30 aprile dell'anno successivo. Nel caso in cui si discosti dalla proposta del Nucleo di Valutazione deve motivare la sua scelta.

Modalità:

Il Sistema di misurazione e valutazione viene alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (RPP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO).

Le risorse umane appositamente individuate sono quelle relative alla struttura incaricata della predisposizione degli strumenti di programmazione, nonché addette al controllo di gestione, e che attualmente supportano le attività del nucleo di valutazione.

Le tecniche utilizzate durante il processo di misurazione e valutazione si basano sulle esperienze sin qui maturate nell'ambito del precedente sistema permanente di valutazione, ad esempio: colloqui iniziali per la comunicazione delle aspettative di risultato e prestazione, verifiche intermedie, colloqui finali per la comunicazione degli esiti delle valutazioni, ecc., ma, in particolare, dovranno essere implementate attraverso nuove modalità di comunicazione dei risultati, sia interne che esterne.

Saranno sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna.

Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni responsabile dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction nel primo anno ed almeno due indagini a regime. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dal Segretario, sentiti i

Responsabili dei Settori dell'Ente. L'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti. I risultati dell'indagine sono riportati in appositi report elaborati, con l'assistenza del Nucleo di Valutazione e del Segretario Comunale.

Soggetti e responsabilità:

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

- a) il Sindaco;
- b) Nucleo di Valutazione;
- c) i titolari di posizione organizzativa e le alte professionalità;

In particolare:

1. **Il Sindaco** valuta il Segretario Generale, anche per le eventuali funzioni di Responsabile di un Settore/Servizio, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e con il supporto dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione;
2. **Il Nucleo** di Valutazione valuta gli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità, la valutazione di tali incaricati è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni;
3. **Gli incaricati** di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità valutano i dipendenti assegnati al Settore di riferimento.

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta:

- 1) tra il Nucleo di valutazione e gli incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità;
- 2) tra gli incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità e dipendenti.

La valutazione è comunicata in contraddittorio ai dipendenti che possono muovere rilievi alla stessa e/o chiedere approfondimenti. Di tali rilievi e/o richieste di approfondimento devono tenere espressamente e formalmente conto gli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità nella valutazione finale

In ogni caso il valutatore dovrà motivare i singoli elementi di valutazione su cui il valutato ha espresso perplessità o contrarietà.

Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione degli incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità saranno pubblicati sul sito internet del Comune.

Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio:

Al fine di attuare, già a partire dal 1° gennaio 2013, il ciclo di gestione della performance, di cui al dlgs. 150/2009 e il suo collegamento con il trattamento accessorio riferito alla performance individuale del personale, occorre considerare che il sistema di misurazione e valutazione dei risultati (di ente, di struttura ed individuali dei singoli dipendenti) non potrà che essere alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria

(bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (RPP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO), nonché dai dati esistenti nelle altre banche dati dell'ente (conto annuale, ecc.).

I tre documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo 267/2000 - Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) - RPP, PEG, PDO - vengono messi al centro del sistema di misurazione e valutazione della performance, con un'attenzione non solo volta al controllo economico finanziario, ma anche ad una valutazione per il miglioramento continuo delle performance organizzative ed individuali, in collegamento con gli indirizzi strategici dell'amministrazione (programma del Sindaco, piano di mandato).

Per essere coerenti con il quadro delineato dal D.lgs. 150/2009, gli strumenti di pianificazione e di rendicontazione (RPP, PEG e PDO) devono possedere le seguenti caratteristiche:

- pianificazione degli obiettivi strategici a carattere triennale (prevalentemente contenuti nella RPP) sulla base degli indirizzi dell'organo politico, pianificazione definita in coerenza con gli atti di programmazione economico finanziaria;
- obiettivi strategici individuati annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente e con gli obiettivi strategici pluriennali esplicitati nella loro declinazione annuale;
- obiettivi operativi contenuti nella programmazione operativa (PEG e/o PDO) volti a rappresentare:
 - obiettivi operativi;
 - livelli di prestazioni e attività istituzionali da gestire per raggiungere determinati target;
 - sistema di misurazione e dei relativi indicatori, con indicazione della misura/standard di partenza e la misura/target attesa;
 - sistema di raccordo tra i risultati valutati e la struttura organizzativa, fino all'ente nel suo complesso;
 - fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali con le indicazioni della modalità di misurazione del target atteso;
 - obiettivi (e relativi indicatori) coerenti con il piano dei conti ed il piano dei centri di costo/ricavo, condizione necessaria della corretta contabilizzazione delle entrate/spese ovvero costi/ricavi.

L'orizzonte temporale triennale della pianificazione prevede di esplicitare obiettivi strategici pluriennali, i quali devono essere accompagnati da una programmazione annuale di obiettivi operativi coerenti con i primi ma, allo stesso tempo, distinguibili dagli stessi.

In particolare il PEG risulta essere il contenitore capace di supportare la necessità di strutturazione e graduale introduzione del ciclo di gestione della performance in quanto:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di previsione e dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP);
2. determina gli obiettivi di gestione e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
3. può contenere l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi (PDO) completo della misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi/parametri di valutazione degli apporti individuali.

Le tipologie e i contenuti fondamentali che devono essere inclusi nella RPP, PEG e PDO sono:

1. obiettivi rappresentati da iniziative e programmi da realizzare nell'anno o in più esercizi (di norma obiettivi strategici e di sviluppo) ed eventuali indicatori collegati;
2. obiettivi collegati a livelli di prestazioni di ciascun servizio e/o unità organizzativa (di norma obiettivi miglioramento strutturale) di cui si ritiene necessaria la rappresentazione e il monitoraggio rappresentati alternativamente da:
 - obiettivi di mantenimento;
 - obiettivi di miglioramento;
 - obiettivi di sviluppo;
3. indicatori e/o parametri idonei a rappresentare il livello di prestazione di ciascun servizio e/o unità organizzativa e relativi valori standard, ovvero rappresentativi dei risultati conseguiti negli esercizi precedenti.

Il principio di misurabilità di ciascun obiettivo e/o di ciascun livello di prestazione comporta la necessaria individuazione, nei documenti di pianificazione, dei corrispondenti indicatori di risultato, infatti essi devono essere associati ad un valore standard e/o a un valore atteso (target).

Nel caso di obiettivi rappresentativi di azioni/programmi/progetti il valore atteso del risultato può essere rappresentato da un sistema di identificazione delle fasi e dei tempi di completamento delle medesime.

Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti:

I sistemi di controllo interni prevedono un controllo di gestione e un controllo strategico. Si provvederà ad una graduale integrazione e coerenza nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti. Il raccordo e l'integrazione dovranno in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate nell'attuazione della programmazione e sull'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Il sistema informatico dovrà essere in grado di interagire con i sistemi esistenti per il reperimento delle informazioni necessarie.

Per la misurazione delle performance organizzative dell'intero ente e dei singoli Settori e delle performance individuali, il Nucleo di Valutazione si avvale delle informazioni e dei report elaborati per il controllo strategico e per il controllo di gestione ed a tal fine ne indirizza e coordina l'attività.

Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre quindi individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e al valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

Comunicazione della valutazione:

Il valutatore comunica al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata, anche nella forma della proposta. Il valutato può avanzare una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva.

Conciliazione:

Nel caso in cui il valutato non consente con la valutazione finale può avanzare istanza di revisione alla commissione di cui ai commi successivi.

La procedura di conciliazione può essere attivata da ciascun dipendente sottoposto a valutazione entro 10 giorni, a pena di decadenza, dal ricevimento della scheda di valutazione, attraverso la presentazione di osservazioni scritte ai soggetti di cui al comma precedente.

Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi per i quali il dipendente contesta totalmente o parzialmente la propria scheda di valutazione.

In caso di osservazioni di mera contestazione o di lamentela generica, o comunque presentate oltre il termine di cui al comma 2, la commissione provvede alla immediata archiviazione delle stesse; della avvenuta archiviazione viene data notizia al dipendente.

Le osservazioni, presentate nei termini e con il contenuto di cui al comma 3, verranno valutate da apposita Commissione composta dal Segretario Generale, dal Responsabile del Servizio Risorse Umane e dal responsabile della valutazione del dipendente che ha promosso conciliazione, i quali possono delegare all'uopo il Nucleo di valutazione.

Il Segretario Generale e il Responsabile del Servizio Sviluppo Risorse Umane procedono senz'altro alla delega di cui al precedente comma nel caso in cui le osservazioni siano presentate da dipendenti appartenenti al Servizio Risorse Umane, la commissione è costituita dal Nucleo di valutazione.

La Commissione decide con nota motivata entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza, previa audizione dell'interessato, ove questi ne abbia fatto formale richiesta all'atto della presentazione delle osservazioni.

Della decisione della Commissione viene data comunicazione formale all'interessato.

E' facoltà del dipendente farsi assistere durante la procedura da un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

La scheda di valutazione del dipendente acquisisce carattere di definitività in caso di mancata presentazione di osservazioni nei termini o a seguito della decisione della Commissione.

Le schede di valutazione dei dipendenti divenute definitive concorrono alla formazione della graduatoria finale.

Trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale

Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva, che attuerà la previsione contenuta nell'articolo 40, comma 3-bis, del d.lgs 165/2001, ai sensi del quale la contrattazione collettiva integrativa al fine di assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance destina al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato, produce efficacia la

ripartizione delle risorse decentrate, secondo le regole fissate dagli articoli 15 e 17 del Ccnl 1 aprile 1999 e 31 del Ccnl 22 gennaio 2004.

Le fasce di merito

La differenziazione retributiva in fasce prevista dall'art. 31, comma 2, del D.lgs 150/2009, come modificato ed integrato dagli art. 3, comma 1, e 6, comma 1, del D.lgs 1° agosto 2011, n. 141, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006/2009.

La ripartizione delle risorse

Una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale è attribuita al personale dipendente e le posizioni organizzative/alte professionalità che si colloca nella fascia di merito alta.

La ripartizione delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegate alle performance individuali, cioè l'indennità di risultato per i titolari di posizione organizzativa e la produttività per il personale, sarà effettuata nel seguente modo, ferme restando le risorse che saranno destinate, ai sensi delle previsioni del D.Lgs n. 150/2009, agli istituti meritocratici (bonus delle eccellenze e premio annuale per l'innovazione):

- Prima fascia: 45% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
- Seconda fascia: 50% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
- Terza fascia: 5% del totale delle risorse collegate alla performance individuale.

Per le posizioni organizzative/Alta Professionalità in ogni caso non si potrà superare il tetto massimo della indennità di risultato né scendere al di sotto di quello minimo previsto dal CCNL.

Metodologia e ambiti della misurazione e valutazione della Performance

Per “**misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale**” si intende una metodologia unitaria “**valutazione integrata**” che permette di valutare gli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità e gli altri dipendenti sulla base di criteri univoci di riferimento, di obiettivi comuni e delle interrelazioni organizzative.

La valutazione integrata serve ad agevolare e valorizzare la **modalità del lavoro di squadra** all'interno dei Settori e tra i Settori in una logica di massimo coinvolgimento dei collaboratori e di orientamento al risultato.

Criteri per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa e delle alte professionalità

Il Nucleo di valutazione valuta la performance dei titolari di posizione organizzativa e delle alte professionalità sulla base dei seguenti fattori e punteggi:

- [A]** elemento di valutazione legato alle performance gestionali della struttura e valutata per un massimo di 15 punti;
- [B]** elemento di valutazione legato al conseguimento degli obiettivi e valutata per un massimo di 60 punti;
- [C]** elemento di valutazione legato alle capacità espresse nella direzione e valutata per un massimo di 20 punti;
- [D]** elemento di valutazione legato alla capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi, per un massimo di 5 punti

Elemento di valutazione A - Performance gestionali della struttura

Per l'individuazione del valore di valutazione si utilizzeranno una serie di rapporti con i quali si cercherà di visualizzare l'andamento della gestione delle entrate ed uscite correnti della struttura facente capo ad ogni singolo Responsabile.

Questi i rapporti utilizzati:

per l'Entrata

Capacità di riscossione dei residui attivi (tit. 1 + tit 3) <i>l'Ente è riuscito a riscuotere i residui che aveva ad inizio anno</i>	$\frac{\Sigma \text{residui iniziali} - \text{residui finali}(\text{parte corrente})}{\Sigma \text{ residui iniziali}} \times 100$
Grado di precisione nella quantificazione delle previsioni d'entrata <i>l'Ente ha confermato in pieno le previsioni iniziali</i>	$\frac{\Sigma \text{ previsioni iniziali (parte corrente)}}{\Sigma \text{ previsioni definitive}} \times 100$
Capacità di trasformare le previsioni in accertamenti <i>tutte le previsioni di entrata si sono trasformate in accertamenti</i>	$\frac{\Sigma \text{ accertamenti (parte corrente)}}{\Sigma \text{ previsioni definitive}} \times 100$
Capacità di trasformare gli accertamenti in riscossioni <i>la riscossione di tutti gli accertamenti consente una perfetta gestione della liquidità</i>	$\frac{\Sigma \text{ riscossioni (parte corrente)}}{\Sigma \text{ accertamenti}} \times 100$

per la Spesa

Capacità di pagamento dei residui iniziali di parte corrente <i>l'Ente è riuscito a pagare tutti i residui che aveva ad inizio anno</i>	$\frac{\Sigma \text{residui iniziali} - \text{residui finali}(\text{parte corrente})}{\Sigma \text{ residui iniziali}} \times 100$
Grado di precisione nella quantificazione delle previsioni d'uscita <i>l'Ente ha confermato in pieno le previsioni iniziali</i>	$\frac{\Sigma \text{ previsioni iniziali (parte corrente)}}{\Sigma \text{ previsioni definitive}} \times 100$
Capacità di trasformare le previsioni in impegni di parte corrente <i>tutte le previsioni di uscita si sono trasformate in impegni</i>	$\frac{\Sigma \text{ impegni (parte corrente)}}{\Sigma \text{ previsioni definitive}} \times 100$
Capacità di trasformare gli impegni in riscossioni <i>capacità di onorare tutti gli impegni presi con i fornitori</i>	$\frac{\Sigma \text{ pagamenti (parte corrente)}}{\Sigma \text{ impegni}} \times 100$

Il calcolo del valore finale della capacità gestionale complessiva del Responsabile sarà dato dalla sommatoria delle medie aritmetiche delle 8 differenti capacità di ciascun servizio/settore, che verrà divisa per il numero di servizi/settori presi in considerazione

$$\Sigma (\text{medie aritmetiche degli } n \text{ servizi}) / N^{\circ} \text{ servizi}$$

La ripartizione dei 15 punti avverrà in base alla seguente tabella:

valore compreso tra 81% e 100%	15 punti
valore compreso tra 61% e 80%	10 punti
valore compreso tra 41% e 60%	5 punti
valore inferiore al 40%	0 punti

[A] Quota Performance gestionale della struttura = _____punti

Elemento di valutazione B - Conseguimento degli obiettivi

Per obiettivo si intende l'indicazione, in forma sintetica, di un risultato che sia identificabile e misurabile in termini di quantità o qualità di prodotto che si vuole ottenere o di tempo necessario al raggiungimento del risultato stesso. Per prodotto può intendersi anche l'attività di erogazione di un servizio; rientrano pertanto negli obiettivi anche lo snellimento dei procedimenti.

Nel negoziare gli obiettivi da raggiungere entro l'anno, il Nucleo di Valutazione e il Responsabile definiscono il criterio di misurazione (uno o più indicatori di risultato in base ai quali sarà valutata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo).

Gli obiettivi negoziati debbono riferirsi alle priorità indicate dagli obiettivi degli organi di governo (il Sindaco e la Giunta comunale, i singoli Assessori), come espressi nei documenti programmatici.

In linea di massima il numero degli obiettivi sarà limitato a non più di cinque, e, comunque dovranno essere congrui con le risorse assegnate al responsabile e funzionali all'attività svolta dalla struttura interessata.

Obiettivo			
Programma			
Progetto			
Peso			% realizzato
Arco temporale			Valore cons.to

Misurazione degli impatti	Descrizione
Scopo dell'obiettivo (risultato atteso)	
<i>Beneficio ottenuto per la collettività/utenza di riferimento, con la realizzazione dell'obiettivo (risultato ottenuto)</i>	

Periodi di Verifica	Attività poste in atto per la realizzazione dell'obiettivo nell'anno
Rilevazione al 30 giugno	
Rilevazione al 30 settembre	
Rilevazione di fine anno	

	Indicatori (descrizione)	Risultati	
		Atteso	Ottenuto
1			
2			
3			

Motivazione per eventuali scostamenti:	
---	--

	Nominativo	Cat.	Profilo
Risorse professionali collegate alla realizzazione dell'obiettivo			

Il Nucleo di Valutazione indicherà nella colonna del “Peso” quello negoziato per i singoli obiettivi (come riportato nella scheda apposita), nella successiva colonna, una percentuale che sia indicativa del “Grado di conseguimento” del singolo obiettivo, scegliendo un valore all’interno dell’intervallo prescelto sulla base della seguente parametrizzazione:

Obiettivo totalmente conseguito	(100-91%)
Obiettivo conseguito in gran parte	(90 - 71%)
Obiettivo conseguito per metà	(70 - 51%)
Obiettivo conseguito in minima parte	(50 - 31%)
Obiettivo non conseguito	(30 - 0%)

Il “Valore conseguito” è uguale al prodotto delle colonne “Peso” x “% realizzato”.

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi: *media dei valori indicati nella colonna “Valore conseguito”* = Totale / n. obiettivi assegnati

[B] Quota raggiungimento obiettivi = *(Valore medio conseguito / 100)* x 60 punti = _____ punti

Elemento di valutazione C - Capacità di Direzione

Il Nucleo di Valutazione, sentito il Sindaco, comunica al Responsabile le tipologie di capacità che saranno oggetto di valutazione, comunque in numero non inferiore a 4. Tra queste può essere prevista una capacità, non prevista nella tabella sopra riportata, purché sia specifica della posizione ricoperta dal Responsabile stesso.

Il Nucleo di Valutazione assegnerà per tutte le tipologie delle “capacità di direzione” negoziate, un peso così che il totale sia 20.

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso	Grado della valutazione in %	Punti
1	Innovazione e propositività <i>Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta</i>	Presentazione di soluzioni scritte alle problematiche			
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico <i>Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo</i>	Esecuzione delle direttive			
3	Gestione delle risorse umane <i>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</i>	Smaltimento ferie Controllo presenze personale			
4	Gestione economica ed organizzativa <i>Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità</i>	Gestione autonoma del PEG			
5	Autonomia <i>Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori</i>	Frequenza all'assistenza del segretario			
6	Decisionalità <i>Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza</i>				

7	Tensione al risultato <i>Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato</i>	Esiti degli obiettivi			
8	Flessibilità <i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro</i>	Gestione interna delle problematiche			
9	Attenzione alla qualità <i>Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito</i>	Assenza di segnalazione di disguidi			
10	Collaborazione <i>Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale</i>	Assenza elementi di tensione			
11	Customer Satisfaction <i>Capacità di capire la domanda dell'utente interno o esterno; di valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli via via, in vista della soddisfazione del bisogno</i>				

La somma dei punti conseguiti (ottenuti dalla formula "peso x grado % ottenuta) definirà il punteggio finale di questo criterio.

= **C^a Quota Capacità Direzionale** = _____ punti

Elemento di valutazione D - Capacità di valutare i collaboratori.

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli.

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di valutazione.

- Nel caso di mancata differenziazione (cioè assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti*.

- Nel caso di insufficiente (cioè differenziazione limitata ed insufficiente dei dipendenti) il *punteggio finale sarà fino a 3 punti*.

- La valutazione in modo adeguatamente differenziato - cioè coerente con le fasce di merito istituite nell'Ente - dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 5 punti*.

Dalla somma dei 4 elementi di valutazione **[A] + [B] + [C] + [D]** si ottiene il punteggio finale utile ai fini della corrispondenza della retribuzione di risultato

Criteri per la valutazione del personale dipendente

La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività per le performance individuali, è data dalle seguenti due parti:

- a) per il 60% per i risultati raggiunti (PARTE I)
- b) per il 40% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)

(PARTE I) - Valutazione dei risultati raggiunti

Per raggiungimento di specifici obiettivi individuali, si intende l'attribuzione al dipendente di non oltre due/tre specifici obiettivi e/o azioni operative individuali, da parte del responsabile di servizio, il cui peso complessivo risulti pari a 100, con la previsione specifica degli indicatori per la misurazione.

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte "capacità", ma concernere effettive prestazioni di risultato connesse alla categoria di appartenenza ed al profilo professionale del dipendente, come esemplificati nella seguente scheda:

Categoria	Profilo	Unità Organizzativa	Obiettivo 1	Obiettivo 2
C	Istruttore amministrativo	Ufficio Contratti	Svolgere il 100% delle istruttorie per la verifica del possesso dei requisiti degli appaltatori ex art. 38 del d.lgs 163/2006 entro il termine di 45 giorni dall'approvazione dell'aggiudicazione provvisoria	Verbalizzare il 50% delle procedure aperte e ristrette gestite dall'Ente.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al Responsabile di Settore, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun obiettivo individuale avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 100.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto dei seguenti fattori:

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso degli obiettivi e del giudizio.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al Responsabile di Settore (responsabile di servizio), che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media dei gradi di raggiungimento dei risultati verrà valutata fino al 60%

(PARTE II) - Valutazione dei comportamenti organizzativi

Per qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza si intende l'effettiva incidenza dell'attività del dipendente, ai fini del risultato attribuito all'unità organizzativa di appartenenza, per le ore teoriche lavorative svolte allo scopo di conseguire detto risultato. Per comportamenti professionali ed organizzativi, il modo concretamente posto in essere nello svolgere le funzioni e le attività di propria spettanza.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti attività e funzioni, determinate dal responsabile di servizio attraverso atti di gestione (ordini di servizio, determinazioni organizzative) della prestazione lavorativa collettivi o individuali, adottati ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del d.lgs 165/2001 .

La valutazione dei comportamenti organizzativi si articola secondo il seguente prospetto:

	%
Impegno Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura	
Qualità Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività	
Autonomia Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze	
Attenzione all'utenza Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza	
Lavoro di gruppo Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi	
Totale	
Media aritmetica	

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 40 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

1. 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
2. 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
3. 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;

4. 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
5. 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta alla posizione organizzativa/alta professionalità che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media di tutte le valutazioni dei 5 comportamenti organizzativi viene moltiplicata per la percentuale del 40% ottenendo così la percentuale relativa alla PARTE II.

Punteggio finale

La somma di tutte le quattro parti determina l'inserimento nelle fasce di merito.

Valutazione negativa

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione della performance.

La valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui la valutazione sul comportamento sia inferiore al 20% ovvero la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali sia inferiore a 30%.

Nel corso dell'esercizio finanziario, e comunque in sede di verifica semestrale dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi individuati nel PEG, il dirigente o il responsabile dell'ufficio a cui è assegnato il dipendente che rileva fatti o comportamenti del dipendente, che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione negativa, segnala senza indugio la circostanza al dipendente e fornisce allo stesso le indicazioni necessarie per evitare il protrarsi della situazione segnalata, con le modalità di seguito indicate.

Costituisce obbligo del dirigente e del responsabile dell'ufficio effettuare la segnalazione, di cui al precedente comma 3; l'omessa segnalazione è considerata in sede di valutazione, rispettivamente, delle competenze manageriali e delle capacità.

Nessuna valutazione negativa può essere attribuita al dipendente, che non è stato oggetto di richiamo da parte del dirigente, ai sensi del precedente comma 3.

Le osservazioni del dirigente e le indicazioni dallo stesso fornite sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dal dirigente stesso e dal dipendente.

Attribuzione della produttività collegata alle performance individuali

1. Il fondo per le politiche di sviluppo e delle risorse di sviluppo, delle risorse umane e per la produttività

Ai sensi dei CCNL vigenti e sulla base delle voci in essi indicate, l'Amministrazione costituisce un fondo annuale, destinato al finanziamento degli istituti di sviluppo delle risorse umane ed, in particolare, del sistema di valutazione della performance di cui al presente Sistema.

Le risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, nell'ambito del fondo per le risorse decentrate, alla incentivazione delle performance individuali sono assegnate ai singoli Settori in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

- Categoria B1: 1
- Categoria B3: 1,06
- Categoria C1: 1,13
- Categoria D1: 1,23
- Categoria D3: 1,41

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare-base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria B1 (€ 18.681,76) calcolato con riferimento a 13 mensilità, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore-base della categoria B1. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

2. La ripartizione sul fondo

Il Servizio Sviluppo Risorse Umane, entro la fine di febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione, provvede a costituire il fondo, di cui al punto 1. precedente.

Il fondo è ripartito dal Servizio Sviluppo Risorse Umane in base al numero e alle categorie delle persone al 1° gennaio dell'anno di valutazione.

3. La valutazione della performance individuale e la formazione della graduatoria

Il Servizio Sviluppo Risorse Umane, entro la fine febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione, comunica ai singoli Settori o alle singole Aree, l'elenco dei dipendenti che possono essere valutati, ricorrendo la condizione di cui all'art. 18, comma 3.

Ricevuto l'elenco di cui al comma precedente, il dirigente attribuisce ad ogni dipendente un punteggio, che corrisponde alla somma dei punteggi ottenuti nella valutazione delle capacità individuali e nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

Sulla base dei punteggi attribuiti ai singoli dipendenti, ed una volta concluse le eventuali procedure di conciliazione di cui al successivo art. 19, il Responsabile del Servizio Sviluppo Risorse Umane procede a redigere una graduatoria per ogni categoria; in caso di parità di punteggio fra due o più dipendenti, ottiene la migliore posizione in graduatoria il dipendente che, in ordine di priorità:

- ha ottenuto il più alto punteggio nella valutazione delle capacità;

- ha ottenuto il più alto punteggio nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi;
- ha una maggiore età anagrafica.

4. Le fasce di valutazione

Sono determinate tre fasce di merito, indicate con le lettere A, B e C entro le quali sono distribuiti tutti i dipendenti, che hanno ottenuto una valutazione positiva, sulla base della graduatoria di cui al precedente articolo.

La determinazione delle percentuali di dipendenti da inserire in ciascuna fascia è rimessa alla contrattazione collettiva decentrata in sede di definizione degli accordi annuali.

Se la ripartizione dei posti nella fascia, in base alle percentuali di cui al precedente comma, determina un numero non intero, l'arrotondamento avviene per eccesso partendo dalla fascia in cui è necessario procedere all'arrotondamento stesso seguendo l'ordine A - B - C.

Il Responsabile del Servizio Sviluppo Risorse Umane provvede, una volta predisposta la graduatoria di cui al precedente punto 3 e sulla scorta di essa, ad inserire i nominativi dei singoli dipendenti nelle tre fasce di merito.

La determinazione della percentuale di risorse da destinare a ciascuna fascia è rimessa alla contrattazione collettiva decentrata in sede di definizione degli accordi annuali.

5. Quantificazione dell'importo a seguito dell'inserimento nelle fasce

A seguito dell'inserimento nella fascia del singolo dipendente, viene determinato un importo in modo matematico, in applicazione delle percentuali di ripartizione del fondo.

Nella attribuzione del compenso si terrà conto, nell'ambito delle singole fasce di merito, della categoria di inquadramento, sulla base del valore tabellare-base dello stipendio di ingresso, calcolato con la stessa metodologia prevista per l'assegnazione delle risorse destinate alla produttività dei singoli settori. Per cui, il compenso spettante ad ogni dipendente sarà calcolato dividendo il budget del Settore per il numero dei dipendenti equivalenti (intendendo con ciò il personale calcolato sulla base dei parametri utilizzati per l'assegnazione del budget ai singoli Settori) e moltiplicando il valore così ottenuto per il coefficiente calcolato sulla base dello stipendio di ingresso, cioè:

Categoria B1: 1

Categoria B3: 1,06

Categoria C1: 1,13

Categoria D1: 1,23

Categoria D3: 1,41

Fatto salvo quanto previsto dal successivo comma, il singolo importo è in ogni caso proporzionale alla presenza in servizio del dipendente nel corso dell'anno oggetto di valutazione.

Per partecipare alla liquidazione della produttività il personale deve avere in ogni caso garantito una soglia minima di presenza in servizio superiore a 360 ore lavorate.

I risparmi, che derivano dalla riduzione del singolo importo a causa della minore presenza in servizio del dipendente rispetto al limite delle 1.596 ore/anno, sono ridistribuiti all'interno delle fasce sulla base delle percentuali di cui al punto 4 e ridistribuiti ai singoli dipendenti in modo proporzionale alla presenza in servizio in rapporto all'anno.

Disposizioni finali

Le posizioni organizzative e le alte professionalità

Per quanto riguarda le posizioni organizzative e le alte professionalità si rinvia alla disciplina contenuta nelle disposizioni contrattuali, regolamentari e metodologiche adottate nell'Ente.

Trasparenza e rendicontazione della performance

Ai sensi dell'art. 11 del d.lgs. n. 150 del 2009, la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale del Comune, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo di risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

La pubblicazione degli esiti della valutazione della performance individuale consiste nella diffusione on line sul sito istituzionale dell'esito generale della valutazione di cui al presente Regolamento, contenente i seguenti dati necessari dei soggetti valutati:

- a) Fascia corrispondente alla posizione in graduatoria e relativo numero di dipendenti;
- b) Importo del premio individualmente erogato per fascia.

Alla pubblicazione sul sito internet istituzionale provvede il Servizio Sviluppo Risorse Umane entro il 30 settembre dell'anno successivo al periodo della valutazione.

Abrogazione delle norme precedenti

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente Regolamento.

Entrata in vigore

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce allegato del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il sistema di valutazione della performance di cui al presente Regolamento troverà applicazione a decorrere dal 1 gennaio 2013.