



Comune di Portomaggiore
Provincia di Ferrara

**ALLEGATO
1**

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMIVAR)

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale del 22/03/2011

INDICE

1. IL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT	3
2. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELL'ENTE.....	7
3. IL CALENDARIO DELLE FASI/ADEMPIMENTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	8
4. STRUMENTI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	12
4.1. LE SCHEDE PER LA RILEVAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI	12
4.2. INDICATORI	14
4.3. SCHEDE RIEPILOGATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRATEGICA	19
4.4. SCHEDE RIEPILOGATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA OPERATIVA	21
5. METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	23
6. METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE.....	25
7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	30
8. APPROVAZIONE GRADUATORIE DI MERITO	30

1. IL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT

1. Performance e sistema di performance management.

Il sistema di performance management ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità-individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente – apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

Il sistema di performance management costituisce la risultante di *una pluralità di sottosistemi* tra loro strettamente interrelati:

- a) il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- b) il sistema premiale;
- c) il sistema di trasparenza e di integrità.

Il **ciclo di gestione della performance** (art. 35 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con deliberazione di GC n. 172 del 28.12.2010) mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare le performance in un periodo temporale determinato.

2. Finalità e oggetto del sistema di performance management.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La performance è misurata e valutata con riferimento all'ente nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola (**performance organizzativa**) ed ai singoli dirigenti e dipendenti (**performance individuale**). A tal fine, si considerano i seguenti profili di risultato: efficienza, efficacia interna ed esterna, utilizzando idonee tecniche di redazione degli obiettivi e di definizione degli indicatori secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti interni ed esterni e degli altri stakeholder.

L'Ente, inoltre, adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

3. Soggetti del sistema di performance management.

Gli attori del sistema di performance management sono classificabili in interni ed esterni all'ente.

Gli attori interni sono:

- a) il Sindaco e la Giunta comunale;
- b) i dirigenti, le posizioni organizzative (ove istituite) ed il personale;
- c) le strutture tecniche di supporto all'Organismo indipendente di valutazione;
- d) l'Organismo indipendente di valutazione (OIV);
- e) l'Organo di Revisione;

Gli attori esterni sono:

- a) la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT);
- b) la Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica ed il Ministero dell'economia e delle finanze;
- c) l'Associazione Nazionale Comuni Italiani (A.N.C.I.);
- d) la Corte dei conti e l'Ispettorato della Funzione pubblica;
- e) gli utenti e gli altri stakeholder.

4. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- a) i criteri di misurazione e valutazione della performance di un'organizzazione e delle persone che vi operano;
- b) la performance attesa;
- c) le modalità di monitoraggio della performance;
- d) le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

5. La rappresentazione della performance

La performance attesa e conseguita si rappresenta attraverso l'esplicitazione di:

- a) profili di risultato, in termini di efficienza, efficacia interna ed esterna;
- b) obiettivi, redatti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- c) comportamenti organizzativi, espressione dell'assetto valoriale del programma di mandato;
- d) **indicatori delle performance**, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione e tempestività.

Tali elementi di rappresentazione costituiscono i componenti essenziali del piano delle performance, della sua relazione consuntiva al fine di definire, misurare e valutare le performance organizzativa e individuale.

6. La performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che un'unità di massimo livello, comunque denominata o l'organizzazione nel suo complesso, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia interna ed esterna.

La misurazione della performance organizzativa fa riferimento ai seguenti ambiti:

- a) il grado di attuazione delle strategie;
- b) il portafoglio dei servizi erogati, finali e di supporto;
- c) lo stato di salute dell'amministrazione;
- d) gli impatti dell'azione amministrativa;

- e) la dimensione finanziaria;
- f) il confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni.

La rilevanza degli ambiti di cui sopra è definita attraverso la loro pesatura.

La misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di progressività.

La performance organizzativa si distingue in **performance organizzativa strategica** e **performance organizzativa operativa**.

La **performance organizzativa strategica** indica la capacità dell'Amministrazione e della struttura comunale, di soddisfare i bisogni dei cittadini, attraverso il perseguimento degli obiettivi individuati nel Programma di Mandato elettorale, quali maggiormente strategici. Essa permette di misurare il grado di apporto dell'intera struttura comunale e dei singoli Settori (unità operative macro) al raggiungimento dei suddetti obiettivi.

La **performance organizzativa operativa/gestionale** misura e verifica il livello di attività e servizi, inclusi quelli di supporto e regolamentazione, effettivamente realizzato dall'Amministrazione nell'esercizio della propria azione rispetto all'ambito ed ai destinatari di riferimento.

7. La performance individuale

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi strategici dell'ente monitorati attraverso indicatori che consentono di analizzare il grado di realizzazione dei risultati attesi;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi gestionali/operativi del Settore di riferimento e agli indicatori di performance a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia interna ed esterna;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- d) ai comportamenti organizzativi;

La misurazione e la valutazione della performance individuale del restante personale è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi strategici dell'ente monitorati attraverso indicatori che consentono di analizzare il grado di realizzazione dei risultati attesi;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi gestionali/operativi del Settore di riferimento e agli indicatori di performance a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia interna ed esterna;
- c) ai comportamenti organizzativi.

La rilevanza degli elementi di valutazione sopra descritti è definita attraverso la loro pesatura.

8. Sistema premiale

Il sistema premiale (art. 45 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi) è un insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance.

Il Comune di Portomaggiore promuove il merito anche attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione di riconoscimenti sia monetari che non monetari, sia di carriera.

La distribuzione di incentivi non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi e deve avvenire, al contrario della valutazione, secondo una logica temporale di tipo bottom up.

La valutazione individuale è preordinata al riconoscimento dei premi spettanti a ciascun/ciascuna dipendente per i risultati raggiunti dall'organizzazione e per il merito avuto nel raggiungimento di tali risultati.

Tali premi si inquadrano nell'ambito più generale della politica retributiva dell'ente e concorrono a formare insieme agli altri elementi la retribuzione di ciascun/ciascuna dipendente.

I premi spettanti a ciascun/ciascuna dipendente sono correlati:

- a) ai risultati della **performance organizzativa di tipo strategico**;
- b) ai risultati della **performance organizzativa di tipo gestionale/operativo**;
- c) al comportamento individuale.

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

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

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

- Dirigenti;
- Posizioni organizzative (ove istituite);
- Personale delle categorie D, C, B, A.

Ciò anche ai fini della predisposizione delle graduatorie di merito.

Il Segretario comunale viene valutato secondo la disciplina di cui all'allegato C al presente documento.

Per quanto attiene gli strumenti di cui all'art. 45, comma 3, lettere da d) a i) del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, fino a diversa disciplina da approvarsi da parte della Giunta Comunale, si applicano le norme contenute nel Titolo III, capo II, del D.Lgs. 150/2009, ove applicabili agli enti locali.

Al fine dell'erogazione dei suddetti istituti economici di cui all'art. 45, comma 3, lettere a), b) e c), il Comune di Portomaggiore adotta la metodologia successivamente illustrata .

2. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELL'ENTE

Il Processo di Pianificazione dell'Ente costituisce la cornice entro la quale opera il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

I principali documenti che, coerentemente con il Programma di Mandato, fungono da riferimento per la definizione, la misurazione e la rendicontazione delle performance ai tre livelli precisati nel D. Lgs 150/09 sono:

- il Piano Generale di Sviluppo dell'Ente (PdS),
- la Relazione Previsionale Programmatica (RPP)
- il Piano Esecutivo di Gestione "globalizzato" ai sensi dell'art. 39 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, composto, anche in forma integrata, da:
 - **Piano esecutivo di Gestione** ai sensi dell'art. 169 del TUEL
 - **Piano delle Performance** ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs 150/2009.

Le principali caratteristiche che gli strumenti di pianificazione devono possedere sono:

- gli obiettivi individuati annualmente devono raccordarsi con la Pianificazione Strategica Pluriennale dell'Ente (PdS);
- la Programmazione degli Obiettivi deve avere carattere triennale e deve raccordarsi con gli atti di programmazione finanziaria;
- l'individuazione degli obiettivi deve raccordarsi al quadro delle responsabilità organizzative esistente e alle risorse disponibili.

3. IL CALENDARIO DELLE FASI/ADEMPIMENTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITA'
Ante inizio mandato elettorale	<ul style="list-style-type: none"> • Sulla base delle conoscenze e delle valutazioni in merito ai bisogni dei cittadini e delle loro attese, delle potenzialità di sviluppo economico, sociale e culturale della comunità e del territorio, dell'evoluzione delle contingenze ambientali, il candidato a Sindaco e le forze politiche che lo sostengono formulano il programma di interventi che la futura Amministrazione intende perseguire nel corso del suo mandato. 	PROGRAMMA DI MANDATO	CANDIDATO SINDACO E FORZE POLITICHE
Avvio mandato elettorale	<ul style="list-style-type: none"> • In coerenza con il programma di mandato, il Sindaco e gli Amministratori definiscono le policies che intendono perseguire precisandone tempi, contenuti e priorità in un coerente Piano Generale di Sviluppo (o Piano Strategico) poliennale. • Il Segretario Generale e i Dirigenti supportano gli Amministratori nel processo di definizione delle policies, contribuendo a trasformarle in progetti/obiettivi realizzabili, supportandone l'esplicitazione in risultati attesi, identificando gli indicatori atti a renderne trasparente l'attuazione e il controllo. • Il Sindaco, gli Amministratori il Segretario Generale e i Dirigenti adottano un Modello per la Misurazione e la Valutazione della Performance in coerenza con le disposizioni del D.Lgs. 150/09. 	PIANO GENERALE DI SVILUPPO	SINDACO E AMMINISTRATORI
Entro il 30 settembre anno n-1	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione piano annuale ed il programma triennale delle opere pubbliche. 	BILANCIO	DIRIGENTI SINDACO E GIUNTA
Inizio – metà novembre Anno n- 1	<ul style="list-style-type: none"> • Sindaco e Amministratori, in coerenza con le linee della pianificazione strategica poliennale e delle contingenze eventualmente intervenute, formulano gli indirizzi politici e le priorità sulla cui base procedere alla redazione della RPP e alla successiva programmazione annuale e triennale attraverso il Piano Esecutivo di Gestione "Globalizzato" composto dal PEG e dal Piano della Performance. • I Dirigenti, coordinati dal Direttore generale o, in mancanza, dal Segretario Generale supportano l'Amministrazione nella esplicitazione degli indirizzi di cui sopra curando la redazione della RPP, sottoponendola all'approvazione del Consiglio Comunale, congiuntamente al bilancio annuale di previsione, al bilancio pluriennale ed ai relativi allegati, tra i quali, il programma triennale ed il piano annuale delle opere pubbliche. La proposta di deliberazione compete al Dirigente del Settore FIN. Il Segretario generale garantisce la diffusione interna e la pubblicazione sul sito dell'Ente dei predetti atti. 	RELAZIONE PREVISIONALE PROGRAMMATICA	SINDACO E GIUNTA SEGRETARIO GENERALE

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITA'
Metà novembre inizio dicembre Anno n- 1	<ul style="list-style-type: none"> • I Dirigenti, coordinati dal Segretario Generale, collaborano con gli Amministratori nella fase di formulazione della RPP segnalando possibili vincoli e opportunità e verificando la compatibilità dei programmi e dei progetti con le risorse disponibili. • Successivamente, sulla base degli indirizzi contenuti nella RPP, individuano e propongono obiettivi e programmi d'azione coerenti con gli indirizzi politici e le priorità espresse, favorendo il coinvolgimento dei loro collaboratori. • Gli obiettivi concordati, esplicitati in schede apposite, corredati dai necessari indicatori di performance, integrati tra loro e resi coerenti con la programmazione economico-finanziaria dell'Ente, compongono gli strumenti della pianificazione operativa, rappresentati per semplicità in un unico documento definito PEG "globalizzato" (annuale e triennale). • Il Direttore Generale o, in mancanza, il Segretario Generale garantisce il coordinamento dell'intero processo, favorendo l'integrazione tra i diversi obiettivi e programmi d'azione. Al termine del processo il Direttore Generale o, in mancanza, il Dirigente del Settore Finanze, sotto la propria responsabilità procedimentale ed in collaborazione con gli altri Dirigenti, cura la redazione della proposta del documento di PEG da sottoporre all'approvazione della Giunta. 	INCONTRI TRA AMMINISTRATORI E DIRIGENTI RIUNIONI DI SETTORE/SERVIZIO CONFERENZA DEI DIRIGENTI BOZZA PEG "GLOBALIZZATO"	SINDACO E AMMINISTRATORI DIRIGENTI SEGRETARIO GENERALE
Dicembre anno n-1	<ul style="list-style-type: none"> • Sindaco e Giunta verificano la coerenza tra gli indirizzi espressi nella RPP e gli obiettivi e i programmi d'azione contenuti nella proposta di PEG "globalizzato". Apportano alla proposta eventuali integrazioni e modifiche ed infine l'approvano. Alla riunione di Giunta, oltre che al Segretario Generale, sono invitati i Dirigenti. • L'approvazione del PEG costituisce un atto di precisa assunzione di responsabilità da parte di Amministratori e Responsabili in merito alle priorità verso cui dirigere l'azione amministrativa. 	PEG "GLOBALIZZATO"	SINDACO E AMMINISTRATORI DIRIGENTI SEGRETARIO GENERALE
Gennaio anno esercizio	<ul style="list-style-type: none"> • Il Segretario Generale cura la presentazione del PEG "globalizzato" alla struttura attraverso la pubblicazione sulla INTRANET e/o organizzando apposito incontro tra l'Amministrazione e il personale. Spetta, in ogni caso, ad ogni singolo Dirigente approfondire i contenuti del PEG riguardanti il Settore di sua competenza, con i dipendenti assegnati al Settore stesso. • Inoltre verifica che il PEG venga pubblicato nel sito dell'Ente, nei termini previsti dal D. Lgs 150/09. • Infine il Segretario Generale stabilisce con i Dirigenti le modalità operative per il controllo dello stato di avanzamento del processo di realizzazione degli obiettivi e dei programmi previsti, verificando che il personale dipendente sia stato informato dei contenuti degli obiettivi concordati per ogni Settore e sulla correlazione tra il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e il sistema della premialità. 	STRUMENTI E METODI PER LA TRASPARENZA INTERNA ED ESTERNA	SEGRETARIO GENERALE

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITA'
Gennaio anno esercizio	<ul style="list-style-type: none"> Il Piano esecutivo di gestione globalizzato, e le sue eventuali successive modifiche ed integrazioni, sono trasmessi, in copia, all'O.I.V., al Collegio dei Revisori dei Conti, al Segretario Generale e a tutti i Dirigenti dell'Amministrazione Comunale. 	COPIE PEG "GLOBALIZZATO"	O.I.V., COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI, SEGRETARIO GENERALE E TUTTI I DIRIGENTI
In corso d'anno	<ul style="list-style-type: none"> Nel corso dell'esercizio il PEG "globalizzato" può essere sottoposto a modifica parziale o a revisione seguendo le medesime procedure che hanno portato alla loro iniziale approvazione e sotto la responsabilità procedimentale del Dirigente del Settore Finanze. 	PEG "GLOBALIZZATO"	SINDACO E AMMINISTRATORI DIRIGENTI SEGRETARIO
Luglio anno esercizio	<ul style="list-style-type: none"> Esame intermedio degli obiettivi strategici e gestionali/operativi definiti nel Piano Esecutivo di Gestione. Ciascun Dirigente esamina, attraverso apposito report, l'andamento al 30/06 delle attività contemplate negli obiettivi strategici di propria competenza e l'andamento della gestione operativa dei servizi di cui è responsabile. I Dirigenti ad esito del monitoraggio possono evidenziare la necessità di interventi correttivi da recepire nel PEG globalizzato. I report sono presentati ai fini dell'approvazione alla Giunta Comunale al fine della valutazione dell'andamento della performance dell'ente e dell'approvazione. Alla riunione di Giunta, oltre che al Segretario Generale, sono invitati i Dirigenti. L'atto deliberativo conseguente, comprensivo dei report predisposti dai dirigenti, è inviato all'OIV. 	REPORT INTERMEDIO	SINDACO E AMMINISTRATORI DIRIGENTI SEGRETARIO GENERALE OIV
Settembre Anno esercizio	<ul style="list-style-type: none"> la ricognizione dello stato di attuazione dei programmi e progetti, da approvare dall'organo consiliare almeno una volta entro il 30 settembre di ciascun anno (art. 193 del Tuel, D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267), denota una duplice importanza sotto il profilo gestionale: da un lato, permette il controllo della realizzazione dei programmi; dall'altro verifica l'imprescindibile permanenza degli equilibri finanziari del bilancio. 	REPORT DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E DEI PROGETTI	CONSIGLIO GIUNTA DIRIGENTI
Novembre Anno esercizio	<ul style="list-style-type: none"> l'assestamento del bilancio che consiste nella variazione del bilancio con la quale si effettua la verifica generale di tutte le voci di entrata e di uscita del bilancio stesso. Può essere effettuato entro il 30 novembre dell'anno di riferimento. 	VARIAZIONE DI BILANCIO	CONSIGLIO GIUNTA DIRIGENTI
Gennaio anno successivo	<ul style="list-style-type: none"> Esame al 31/12 degli obiettivi strategici e gestionali/operativi definiti nel Piano Esecutivo di Gestione. Ciascun Dirigente esamina, attraverso apposito report, l'andamento delle attività contemplate negli obiettivi strategici di propria competenza e l'andamento della gestione operativa dei servizi di cui è responsabile. I report sono presentati ai fini dell'approvazione alla Giunta Comunale al fine della valutazione della performance dell'ente e dell'approvazione. Alla riunione di Giunta, oltre che al Segretario Generale, sono invitati i Dirigenti. L'atto deliberativo conseguente, comprensivo dei report predisposti dai dirigenti, è inviato all'OIV e costituisce il riferimento per la predisposizione della relazione annuale della Performance. 	REPORT FINALE	SINDACO E AMMINISTRATORI DIRIGENTI SEGRETARIO GENERALE OIV

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITA'
Marzo anno successivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusione processo valutativo dei lavoratori dipendenti. Invio schede all'OIV entro il 15/04. 	SCHEDE VALUTAZIONI	DIRIGENTI SEGRETARIO GENERALE OIV
Aprile anno successivo	<ul style="list-style-type: none"> • Approvazione rendiconto dell'esercizio finanziario dell'anno precedente. Il rendiconto ha sostanzialmente una duplice funzione: <ul style="list-style-type: none"> - dare la dimostrazione riassuntiva del complesso delle operazioni effettuate nell'ambito della gestione e dei relativi risultati conseguiti; - consentire il controllo sia da parte degli organi che hanno conferito il potere di gestione (consiglio e giunta), sia da parte degli organi di controllo interni ed esterni (collegio dei revisori dei conti, Corte dei Conti, Ministeri, ecc.). • Sintesi dello stato di attuazione dei programmi e progetti della Relazione Previsionale e Programmatica con riferimento all'anno di gestione precedente. 	CONTO DEL BILANCIO CONTO ECONOMICO CONTO DEL PATRIMONIO RELAZIONE ILLUSTRATIVA DELLA GIUNTA ALTRI ALLEGATI (conto del tesoriere, relazione dei revisori dei conti, condizioni di deficitarietà, ecc.) ALLEGATO DELLA SINTESI DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E PROGETTI	CONSIGLIO GIUNTA DIRIGENTI
Giugno anno successivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusione processo valutativo dei Dirigenti e Posizioni organizzative. Invio schede definitive all'OIV entro il 15/07. • La Relazione sulla performance viene adottata dalla Giunta sulla base della rendicontazione di cui al punto precedente, previa validazione dell'OIV, analizza i risultati organizzativi ed individuali raggiunti. • Il provvedimento deve essere pubblicato sul sito internet ed inviato alla CIVIT 	SCHEDE VALUTAZIONI RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	SINDACO E AMMINISTRATORI DIRIGENTI SEGRETARIO GENERALE OIV

4. STRUMENTI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Al fine della misurazione e valutazione della **performance organizzativa strategica** e **performance organizzativa operativa**, il Comune di Portomaggiore predispone nell'ambito del PEG globalizzato apposite schede per l'individuazione e il monitoraggio degli obiettivi strategici assegnati all'intero ente e degli obiettivi gestionali assegnati ai singoli settori. I contenuti fondamentali delle schede sono specificati nel successivo punto 4.1.

Attraverso la compilazione puntuale delle schede si giungerà alla definizione della performance dell'ente e del singolo settore.

In fase di prima attuazione, limitatamente all'anno 2011, si ritiene di utilizzare le schede di PEG globalizzato in uso presso l'ente (salvo alcuni aggiustamenti per gli obiettivi trasversali) che già risultano coerenti con il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa previsto dalla riforma "Brunetta".

4.1. LE SCHEDE PER LA RILEVAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI

A decorrere dal 2012, le schede per la rilevazione degli **OBIETTIVI STRATEGICI**, di cui all'**allegato A**, si compongono dei seguenti elementi:

Titolo obiettivo strategico (e codice): l'obiettivo, individuato in coerenza con i documenti di programmazione/pianificazione, è denominato e codificato. La pratica attuazione degli obiettivi rientra nelle competenze tecniche della struttura dirigenziale.

Descrizione dell'obiettivo: l'obiettivo viene descritto nel dettaglio.

Settore coordinatore dell'obiettivo: il settore individuato come coordinatore delle azioni programmate per il raggiungimento dell'obiettivo.

Dirigente coordinatore dell'obiettivo: il dirigente responsabile del coordinamento delle azioni programmate per il raggiungimento dell'obiettivo.

Policy: la politica pubblica contenuta nel Programma di mandato e nel Piano generale di sviluppo;

Codice Programma/Progetto RPP: il codice attribuito al programma ed al progetto della Relazione previsionale e programmatica che trova una corrispondenza nei documenti che compongono il sistema bilancio dell'Ente.

Priorità strategica: l'attribuzione di una priorità nel perseguimento dell'obiettivo in riferimento al programma di governo. La priorità è riferita al *range* da 1, minima priorità, a 5, massima priorità.

Complessità: l'attribuzione di un grado di complessità dell'obiettivo in base al grado di intersettorialità, al numero di servizi coinvolti, alla eterogeneità delle attività da porre in essere per conseguire l'obiettivo, alla complessità della normativa da applicare ed al grado di partecipazione di soggetti esterni. La priorità è riferita al *range* da 1, minima priorità, a 5, massima priorità.

Totale peso obiettivo: la somma dei punteggi delle precedenti due voci.

Peso dell'obiettivo rispetto agli altri obiettivi strategici: il peso espresso in percentuale riferito al singolo obiettivo in relazione alla somma dei pesi di tutti gli obiettivi strategici.

Macro-attività previste per il raggiungimento dell'obiettivo: insieme delle attività/adempimenti afferenti ad un unico settore ai quali si attribuisce un peso diverso ("**peso macro-attività**"), in base alla complessità, necessari per il conseguimento dell'obiettivo, in relazione ai quali si rileverà periodicamente (con almeno una verifica infrannuale) lo stato di realizzazione ("**report al**"), "**il grado di raggiungimento percentuale dell'azione**", il grado di raggiungimento dell'azione programmata ponderato ("**peso*grado di raggiungimento**").

Si sottolinea che: la **somma dei pesi** attribuiti alle macro-attività è uguale a 100; per ogni azione è previsto **un settore e un centro di responsabilità** (servizio) responsabile, nonché una tempistica prevista (**P**) (per l'anno in corso dettagliata per mesi, per il biennio successivo dettagliata per semestri) ed una tempistica di effettiva realizzazione (**E**).

Sono inoltre previsti almeno due **indicatori di risultato** misurabili, ai quali viene attribuito un peso (la somma dei pesi della totalità degli indicatori è uguale a 50) ed un risultato atteso. Sarà così possibile l'analisi degli scostamenti e il grado di raggiungimento dell'obiettivo misurato attraverso gli indicatori prestabiliti.

Il **grado complessivo di attuazione dell'obiettivo** deriva dalla somma del grado di raggiungimento dell'obiettivo per quanto riguarda il rispetto della tempistica e del grado di raggiungimento dell'obiettivo espresso attraverso gli indicatori.

Per l'anno 2011 si prevede l'utilizzo della scheda obiettivo già in uso nel 2010 presso l'ente, con un'integrazione che consenta la valutazione del grado di apporto di ciascun settore dell'ente al fine della divisione del budget a disposizione. Inoltre per l'anno 2011 il grado complessivo di attuazione dell'obiettivo è valutato in base alla effettiva realizzazione delle attività e dal rispetto della tempistica contemplate per i diversi settori. Gli indicatori sono utilizzati quale supporto per l'effettuazione della valutazione.

A decorrere dal 2012, le schede per gli **OBIETTIVI GESTIONALI DI SETTORE**, di cui all'**allegato B**, si compongono dei seguenti elementi:

Titolo obiettivo gestionale (e codice): l'obiettivo, individuato in coerenza con i documenti di programmazione/pianificazione, è denominato e codificato. La pratica attuazione degli obiettivi rientra nelle competenze tecniche della struttura dirigenziale.

Descrizione dell'obiettivo: l'obiettivo viene descritto nel dettaglio.

Settore: il settore individuato come responsabile delle azioni programmate per il raggiungimento dell'obiettivo;

Dirigente competente: il dirigente responsabile delle azioni programmate per il raggiungimento dell'obiettivo;

Policy: la politica pubblica contenuta nel Programma di mandato e nel Piano generale di sviluppo;

Codice Programma/Progetto RPP: il codice attribuito al programma ed al progetto della Relazione previsionale e programmatica che trova una corrispondenza nei documenti che compongono il sistema bilancio dell'Ente;

Peso dell'obiettivo rispetto agli altri obiettivi del Settore: il peso espresso in percentuale riferito all'obiettivo in relazione agli altri obiettivi del settore (la somma dei pesi degli obiettivi dei Settori è uguale a 100):

Macro-attività previste per il raggiungimento dell'obiettivo: l'insieme delle attività/adempimenti afferenti ad un determinato Centro di responsabilità necessari al conseguimento dell'obiettivo, in relazione ai quali si rileverà periodicamente (con almeno una verifica infrannuale) lo stato di realizzazione ("**report al**"), "**il grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo rispetto alla tempistica** prevista.

Si sottolinea che per ogni azione è prevista una tempistica prevista (**P**) (per l'anno in corso dettagliata per mesi, per il biennio successivo dettagliata per semestri) ed una tempistica di effettiva realizzazione (**E**).

Sono inoltre previsti almeno due **indicatori di risultato** misurabili ai quali viene attribuito un peso (la somma dei pesi della totalità degli indicatori è uguale a 50) ed un risultato atteso. Sarà così possibile l'analisi degli scostamenti e il grado di raggiungimento dell'obiettivo misurato attraverso gli indicatori prestabiliti.

Il **grado complessivo di attuazione dell'obiettivo** deriva dalla somma del grado di raggiungimento dell'obiettivo per quanto riguarda il rispetto della tempistica e del grado di raggiungimento dell'obiettivo espresso attraverso gli indicatori.

Per l'anno 2011 si prevede l'utilizzo della scheda PEG di servizio (con le linee di indirizzo gestionali annuali) già in uso nel 2010 presso l'ente, senza alcuna integrazione.

4.2. INDICATORI

Data l'importanza che gli indicatori rivestono nel processo di valutazione, si ritiene opportuno fornire in questo documento alcune linee operative per la loro individuazione.

Una delle caratteristiche principali che l'obiettivo deve avere è la misurabilità. Un obiettivo è misurabile quando si collega a dei parametri che esprimono il risultato atteso. La definizione di questi parametri compone il sistema degli indicatori di risultato, in quanto permette di determinare, nel modo più oggettivo possibile, il livello di raggiungimento degli obiettivi fissati.

L'indicatore di risultato si può definire come un valore assoluto o un rapporto di valori che consente di esprimere in termini numerici (o on/off) i risultati che devono essere raggiunti in sede di attuazione dell'obiettivo. Rientrano in questa tipologia tutti gli indicatori misurabili, cioè esprimibili in termini numerici, diretti ad esprimere il livello dell'attività svolta sia in termini qualitativi (efficacia quanti-qualitativa) che quantitativi (efficienza e produttività).

La definizione degli indicatori è un'operazione complessa soprattutto per quanto attiene all'individuazione ed alla quantificazione preventiva (il risultato previsto).

Può agevolare l'individuazione di tali indicatori una schedatura "anagrafica" che tenga conto dei seguenti elementi:

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché vogliamo misurare questo aspetto?
Programma / Obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i legami tra questo indicatore e gli altri?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance puntiamo?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione / comportamento vuole stimolare questo target / indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate / pubblicate le informazioni?

Per quanto riguarda gli indicatori di risultato relativi ai servizi pubblici, sarebbe auspicabile l'individuazione di indicatori per ciascuna delle seguenti aree:

- **Accessibilità** ovvero la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile.
Ad esempio, l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio. Ne è sottodimensione l'accessibilità multicanale: accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione.

Titolo	Descrizione	Misurazione
Accessibilità Multicanalità	- Possibilità di richiedere ed ottenere il servizio tramite molteplici canali di comunicazione.	Scala da 1 a 5 (ogni modalità abilitata comporta p.1 aggiuntivi): -Servizio richiedibile/ottenibile recandosi presso un ufficio; -Servizio richiedibile/ottenibile tramite il servizio postale; - Servizio richiedibile per via elettronica (fax, email, PEC, form) e ottenibile tramite il servizio postale; -Servizio richiedibile/ottenibile per via elettronica (fax, email, PEC); - Servizio per il quale sono abilitate modalità di compilazione e trasmissione assistita delle domande via web.
Livello di interattività del servizio web ¹	Possibilità di interagire via web con l'Ente per ottenere servizi	Scala da 0 a 4 definita in ambito U.E.: 0 = niente; 1 = solo informazioni; 2 = anche modulistica; 3 = anche presentazione domanda; 4 = anche effettuazione pagamenti.

- **Tempestività** ovvero la rappresentazione del tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale al limite temporale definito dal regolamento sui procedimenti amministrativi.

¹ In alternativa ampiezza orari di apertura al pubblico

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

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

Titolo	Descrizione	Misurazione
Completezza delle informazioni contenute nella scheda web del servizio	Compilazione appropriata da parte dell'ufficio responsabile del processo di tutti i campi previsti e disponibilità di moduli e documenti.	Scala da 0 a 15 (p.1 aggiuntivi per ogni elemento presente) <ul style="list-style-type: none"> - Descrizione del servizio dettagliata; - A chi è rivolto il servizio; - A chi rivolgersi; - Orario; - Responsabile del servizio; - Referente; - Suggerimenti e documenti utili; - Tempi; - Costi; (se non presenti va indicato) - Riferimenti normativi; - Allegati (Modulistica); - Canali per richiedere / ottenere;

		<ul style="list-style-type: none"> - Come risolvere disservizi / anomalie; - Indicazione struttura per diffida D.Lgs. n.198/2009; - 12 Standard completi.
Tracciabilità del servizio da parte dell'utente	Possibilità da parte dell'utente di verificare l'avanzamento della lavorazione del servizio richiesto.	Scala da 1 a 5: 1 = recandosi presso l'ufficio; 2 = anche telefonando ad un operatore; 3 = anche per fax / email / PEC; 4 = anche ricevendo un SMS; 5 = anche tramite web.
Attivazione di modalità di facile risoluzione di disservizi e anomalie	Possibilità da parte dell'utente di presentare reclami per disservizi e anomalie e di ottenerne la rapida trattazione con comunicazione di ritorno.	Scala da 0 a 3 (p.1 aggiuntivi per ogni elemento): <ul style="list-style-type: none"> - Informazione di come procedere per i reclami indicata chiaramente nella scheda web del servizio; - Conclusione del trattamento del reclamo (entro 30 giorni); - Avvenuta comunicazione dell'esito al reclamante registrata nel trattamento.

- **Efficacia** qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso.

In particolare, ne costituiscono sottodimensioni rilevanti la:

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

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

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

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

4.3. SCHEDE RIEPILOGATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRATEGICA

Già a decorrere dal 2011, al fine della valutazione della Performance strategica dell'ente, si procede alla compilazione del prospetto riepilogativo di seguito riportato, frutto dell'analisi del grado di realizzazione dei singoli obiettivi strategici.

Obiettivo strategico	Peso obiettivo strategico (totale 100)	% grado complessivo attuazione obiettivo (TOT C singole schede)
Ob. 1		
Ob. 2		
TOTALE	100,00	
	MEDIA PONDERATA – GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ENTE:	

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

Annualmente l'ente definisce in sede di contrattazione decentrata integrativa per il personale non dirigente la percentuale delle risorse disponibili da destinare agli incentivi del personale all'erogazione dei premi connessi alla performance organizzativa di tipo strategico. Per il personale dirigente e le posizioni organizzative tale percentuale è definita dalla Giunta Comunale.

L'ammontare delle risorse effettivamente erogate è condizionato dal grado di realizzazione di tutti gli obiettivi strategici dell'ente:

budget destinato alla performance organizzativa strategica * media ponderata grado raggiungimento obiettivi strategici = budget da erogare

Le somme non erogate andranno a finanziare il fondo incentivante dell'anno successivo.

Al fine della definizione dei **budget di Settore** correlati alla valutazione della performance organizzativa strategica, si procede al riparto delle risorse in base al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di competenza dei singoli settori, secondo gli schemi di seguito riportati:

PERFORMANCE STRATEGICA - Riepilogo misurazione e valutazione grado raggiungimento obiettivi strategici - apporto Settore					
Obiettivo strategico	n. azione	Azione competenza settore	Peso azione competenza Settore	Grado di raggiungimento singola azione %	Peso*grado raggiungimento
ob. 1	1				
ob. 1	2				
ob. 1	3				
				TOT. D) Grado raggiungimento obiettivo 1) rispetto tempistica competenza settore	
RIPORTO TOT. A Grado raggiungimento complessivo obiettivo rispetto tempistica OBIETTIVO 1:				TOT E Contributo settore performance strategica obiettivo 1 (=TOT D/TOT A*100):	
Obiettivo strategico	n. azione	Azione competenza settore	Peso azione competenza Settore	Grado di raggiungimento singola azione %	Peso*grado raggiungimento
ob. 2	1				
ob. 2	2				
ob. 2	3				
				TOT. D) Grado raggiungimento obiettivo 2) rispetto tempistica competenza settore	
RIPORTO TOT. A Grado raggiungimento complessivo obiettivo rispetto tempistica OBIETTIVO 2:				TOT E Contributo settore performance strategica obiettivo 2 (=TOT D/TOT A*100):	

Performance Strategica - budget per settore								
Obiettivo strategico	Peso obiettivo (totale 100) (1)	Valore teorico obiettivo (budget per peso/100) (2)	% grado complessivo attuazione obiettivo (TOT C) (3)	Valore obiettivo in funzione del grado di raggiungimento (4)=(2)*(3)	Settore 1		Settore 2	
					TOT E scheda settore (5)	budget per settore (6)=(4)*(5)	TOT E scheda settore (7)	budget per settore (8)=(4)*(7)
ob. 1								
ob. 2								
	100,00		tot budget da ripartire tra settori:		tot budget settore 1:		tot budget settore 2:	

Per i dirigenti e le posizioni organizzative i budget di cui sopra corrispondono alla quota di retribuzione/indennità di risultato spettante nell'anno a ciascuna posizione connessa alla performance strategica.

4.4. SCHEDE RIEPILOGATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA OPERATIVA

A decorrere dal 2012, al fine della valutazione della Performance operativa dell'ente, si procede alla compilazione per ciascun Settore del prospetto riepilogativo di seguito riportato, frutto dell'analisi del grado di realizzazione dei singoli obiettivi gestionali/operativi comprensivo degli indicatori.

PERFORMANCE OPERATIVA – Riepilogo misurazione e valutazione grado raggiungimento obiettivi gestionali del Settore					
n.	Obiettivo	Servizio (C.d.R.)	Peso (totale =100)	Grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo %	Peso*grado raggiungimento
1					
2					
			100,00	Totale valutazione performance organizzativa di livello operativo di settore:	-

Annualmente l'ente destina (per il personale non dirigente in sede di contrattazione decentrata integrativa) una quota delle risorse disponibili per gli incentivi del personale all'erogazione dei premi connessi alla performance organizzativa di tipo operativo e alla valutazione individuale dei dipendenti.

L'ammontare delle risorse destinate ad incentivare il **personale non dirigente** viene ripartito tra i Settori in base al numero e alla categoria di appartenenza dei dipendenti assegnati al Settore e al grado di realizzazione degli obiettivi gestionali di PEG globalizzato, secondo lo schema di seguito riportato:

Performance Operativa ed individuale - budget per Settore				
Settore	n. dipendenti (1)	Totale valutazione performance organizzativa di livello operativo di settore (2)	peso (3)=(1)*(2)	budget settore performance operativa (budget totale /tot (3)*(3))
Settore 1	-	-		
Settore 2	-	-		
Totale	-	-		-

Per l'anno 2011 l'ammontare delle risorse destinate ad incentivare il personale non dirigente viene ripartito tra i Settori in base al numero dei dipendenti assegnati al Settore, secondo lo schema di seguito riportato:

Settore	n. dipendenti	budget settore performance operativa e comportamento (budget totale /tot n. dip. * n.dip.settore)
Settore 1	-	
Settore 2	-	
Totale	-	-

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

In seguito alla definizione dei budget annuale a disposizione per l'erogazione della retribuzione di risultato per i dirigenti e dell'indennità di risultato per le posizioni organizzative, si procede come segue:

- erogazione della quota della retribuzione/indennità di risultato connessa alla **performance organizzativa strategica** (quota del fondo destinata alla performance strategica rideterminata in base al grado di realizzazione di tutti gli obiettivi strategici dell'ente) in base al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di competenza dei singoli settori secondo la metodologia illustrata al precedente paragrafo 4.3.
- quantificazione della quota della retribuzione/indennità di risultato connessa alla **performance organizzativa operativa e alla performance individuale** massima erogabile per ciascuna posizione in proporzione al valore della retribuzione/indennità di posizione riconosciuta nell'anno. La quota effettivamente per ciascuna posizione viene determinata in base al punteggio individuale ottenuto dalla valutazione dei seguenti elementi:

Descrizione elemento	Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile per sottoelemento	Punteggio max. attribuibile per elemento di valutazione
Performance organizzativa di tipo operativa del Settore	Realizzazione della performance gestionale/operativa di settore. <i>(Il punteggio attribuito sarà determinato applicando la % di realizzazione della performance operativa di settore (vedere 4.4.) al punteggio massimo dell'elemento)</i>	p. 20	p. 20
Capacità valutazione collaboratori	Qualità del processo e degli strumenti messi in atto dal Dirigente/P.O. per esprimere la valutazione	p. 5	p. 10
	Qualità dei risultati della valutazione in termini di chiara e motivata differenziazione (come da art. 31 D.Lgs. 150/09)	p. 5	
Competenze manageriali dimostrate	Capacità di tradurre le Policies dell'Ente in Piani d'Azione coerenti e quindi capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità	p. 5	p. 40
	Orientamento al cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente	p. 5	
	Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale	p. 5	
	Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici	p. 5	
	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso	p. 5	

il risultato		
Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	p. 5	
Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi	p. 5	
Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa	p. 5	
TOTALE	p. 70	p. 70

I dirigenti di settore vengono valutati dal Sindaco su proposta formulata dall'Organismo Indipendente di Valutazione con supporto del Segretario Comunale.

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

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

L'ammontare della retribuzione/indennità di risultato correlato alla performance organizzativa gestionale e alla performance individuale da corrispondere a ciascun dirigente/posizione organizzativa è determinato in base al punteggio conseguito rispetto alla retribuzione massima spettante, secondo le fasce di seguito riportate:

Punteggio valutazione	% retribuzione risultato erogabile
Da 0 a 10 punti	0%
Da 11 a 20 punti	25%
Da 21 a 30 punti	40%
Da 31 a 40 punti	60%
Da 41 a 50 punti	70%
Da 51 a 60 punti	85%
Da 61 a 70 punti	100%

Le somme eventualmente non erogate vanno a contribuire alla quantificazione del fondo destinato alla remunerazione della retribuzione di risultato complessiva dell'anno successivo.

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

Il processo di valutazione deve concludersi entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Le schede relative alla valutazione sono pertanto controfirmate dai valutandi e dai valutatori entro il 15/06 con facoltà per i valutandi, all'atto di ciascuna sottoscrizione, di annotare eventuali riserve alle quali è d'obbligo dare risposta scritta entro **gg.15**.

In particolare la rappresentazione da parte dei valutandi di eventuali cause ostative al raggiungimento di specifici obiettivi dovranno essere oggetto di puntuale disamina nella relazione dei valutatori e potranno comportare, se ritenute valide, la modifica della valutazione stessa.

6. METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

In seguito alla definizione dei budget annuale a disposizione per incentivare il personale non dirigente di categoria A, B, C e D, si procede come segue:

- erogazione della quota degli incentivi connessa alla **performance organizzativa strategica** (quota del fondo destinata alla performance strategica rideterminata in base al grado di realizzazione di tutti gli obiettivi strategici dell'ente) in base al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di competenza dei singoli settori di cui al precedente paragrafo 4.3. Il riparto delle risorse di settore tra i dipendenti del settore avviene in base al punteggio assegnato al/alla dipendente dal dirigente al seguente elemento di valutazione:

Descrizione elemento	Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile
Partecipazione alla realizzazione della performance strategica	Valutazione apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi strategici cui il soggetto partecipa. <i>Il punteggio dovrà essere adeguatamente motivato dal dirigente che dovrà tener conto del ruolo ricoperto dal/dalla dipendente e della qualità della prestazione resa.</i>	p. 30

- quantificazione della quota degli incentivi di Settore connessa alla **performance organizzativa operativa e alla performance individuale** secondo la metodologia di cui al precedente paragrafo 4.4. I compensi incentivanti spettanti ai dipendenti vengono riconosciuti in base al punteggio individuale ottenuto dalla valutazione dei seguenti elementi:

Descrizione elemento	Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile
Partecipazione alla realizzazione della performance gestionale/operativa del servizio di appartenenza	Rilevanza delle attività che il soggetto ha svolto per il raggiungimento degli obiettivi operativi e degli standard della struttura organizzativa di appartenenza. <i>(Il punteggio attribuito dovrà tener conto del contributo del/della dipendente e del servizio di appartenenza alla realizzazione della performance operativa di settore (vedere 4.4.))</i>	p. 20
Comportamento organizzativo	Descrittori Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio

LEGATI ALL'ORGANIZ- ZAZIONE	Collaborazio- ne interfunzion- ale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1 2 3 4 5
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi. Si impegna a garantire la continuità del servizio Si impegna a far fronte alle urgenze/emerg- enze E' disponibile a sostituire i colleghi in caso di assenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1
				2
				3
				4
5				

DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	Ha rispetto per l'utente (interno o esterno) e per i cittadini E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p style="text-align: right;">1</p> <p style="text-align: right;">2</p> <p style="text-align: right;">3</p> <p style="text-align: right;">4</p> <p style="text-align: right;">5</p>
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p style="text-align: right;">1</p> <p style="text-align: right;">2</p> <p style="text-align: right;">3</p> <p style="text-align: right;">4</p> <p style="text-align: right;">5</p>
DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta le regole dell'organizzazione Rispetta gli impegni assunti Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p style="text-align: right;">1</p> <p style="text-align: right;">2</p> <p style="text-align: right;">3</p> <p style="text-align: right;">4</p> <p style="text-align: right;">5</p>

	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato Propone idee per risparmiare Propone idee per migliorare/innovare il servizio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
PROFESSIONAL I	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>

	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p style="text-align: right;">1</p> <p style="text-align: right;">2</p> <p style="text-align: right;">3</p> <p style="text-align: right;">4</p> <p style="text-align: right;">5</p>
				PUNTEGGIO TOTALE 70
				Punteggio espresso su base 100: punteggio ottenuto/70*100

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

Il processo di valutazione deve concludersi entro il 31 marzo dell'anno successivo.

Le schede relative alla valutazione sono pertanto controfirmate dai valutandi e dai valutatori entro il 15/03 con facoltà per i valutandi, all'atto di ciascuna sottoscrizione, di annotare eventuali riserve alle quali è d'obbligo dare risposta scritta entro **gg.15**.

7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Per tutto il personale (dirigente e non dirigente) tale tentativo viene esperito chiedendo l'intervento del Segretario Comunale che svolge il ruolo di conciliatore.

Durante il procedimento, che inizia ad istanza del valutato e che ha come condizione legittimante l'esito insoddisfacente per il medesimo della valutazione della performance individuale, il Segretario acquisisce le schede relative alla valutazione e le contestazioni delle valutazioni presentate per iscritto dai dipendenti e sente il valutato ed i valutatori.

Di tali udienze viene redatto dal Segretario, nelle vesti di conciliatore, apposito verbale.

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

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

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

8. APPROVAZIONE GRADUATORIE DI MERITO

L'Organismo Indipendente di valutazione provvede ad approvare distinte graduatorie di merito del personale per DIRIGENTI, POSIZIONI ORGANIZZATIVE E RESTANTE PERSONALE. In ciascuna graduatoria il personale viene inserito secondo l'ordine determinato dal punteggio della valutazione connessa alla **performance organizzativa operativa e alla performance individuale** (con esclusione della performance strategica).

I dirigenti di settore vengono valutati dal Sindaco su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione. La relativa graduatoria è definita in base al punteggio conseguito da ciascuno.

L'ammontare della retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente viene definito con la metodologia sopra illustrata.

L'omesso riconoscimento di premialità per il mancato raggiungimento degli standard produttivi fissati dall'amministrazione non equivale all'accertata inadeguatezza della prestazione lavorativa resa dal dirigente, fatto salvo il motivato accertamento in tal senso.

I titolari di posizioni organizzative vengono valutati dal Dirigente del settore di appartenenza. La relativa graduatoria è definita in base al punteggio conseguito da ciascuno.

L'omesso riconoscimento di premialità per il mancato raggiungimento degli standard produttivi fissati dall'amministrazione non equivale all'accertata inadeguatezza della prestazione lavorativa resa dalla posizione organizzativa, fatto salvo il motivato accertamento in tal senso.

I dipendenti inquadrati nelle categoria A, B, C e D vengono valutati dal Dirigente del settore di appartenenza. La graduatoria è stilata per settore in base al punteggio conseguito da ciascun/ciascuna dipendente.

Le schede di valutazione della performance individuale definitive, debitamente compilate e firmate, devono essere trasmesse all'Organismo Indipendente di Valutazione per il tramite della struttura che assicura il supporto ai predetti processi valutativi entro e non oltre:

- ✓ **Il 15 aprile di ciascun anno per il personale delle categorie D, C, B e A;**
- ✓ **Il 15 luglio di ciascun anno per i dirigenti e le posizioni organizzative.**

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