



Città di Samarate

Provincia di Varese

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

NR. 135 DEL 19-12-2013

OGGETTO: APPROVAZIONE SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'anno duemilatrecento il giorno diciannove del mese di Dicembre, alle ore 15:30, presso questa sede comunale, convocati nella Sala delle Adunanze, si è riunita la Giunta Comunale convocata nelle forme di legge.

Assume la Presidenza il Vice Sindaco, Dott. ALBINO MONTANI, assistito dal Segretario Generale, Dott. ROCCO ROCCIA.

Dei Signori componenti la Giunta Comunale di questo Comune:

Cognome e Nome		Pres.	Ass.
TARANTINO LEONARDO	Sindaco		X
MONTANI ALBINO	Assessore effettivo	X	
BONACINA MARCO	Assessore effettivo	X	
POZZI LUCIANO	Assessore effettivo	X	
PURICELLI ENRICO	Assessore effettivo		X
BRAMBILLA MAURIZIO	Assessore effettivo	X	
CELOTTO VALENTINO	Assessore effettivo	X	
Presenti-Assenti		5	2

Il Presidente, accertato il numero legale per poter validamente deliberare, invita la Giunta Comunale ad assumere le proprie determinazioni sulla proposta di deliberazione indicata in oggetto.

Responsabile del procedimento: dott. Paolo PASTORI

Oggetto: APPROVAZIONE SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'Assessore alla Programmazione Finanziaria, tributi e personale Ing. Luciano POZZI

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

DATO ATTO CHE per raggiungere i sopra menzionati obiettivi e finalità il Comune di Samarate ha avviato un percorso associato con altri comuni della provincia di Varese e Milano con lo scopo specifico di realizzare un progetto formativo/attuativo sulle linee indicate dal succitato decreto;

CONSIDERATO che con la deliberazione consiliare n. 91 del 16/12/2010 sono stati dettati i criteri generali per l'adeguamento del proprio regolamento ai principi contenuti nel Decreto Legislativo 150 e la Giunta Comunale con deliberazione n. 183 del 30/12/2010 ha adeguato il Regolamento di Organizzazione degli Uffici e Servizi approvando un'apposita sezione denominata "*La performance*", all'interno della quale è disciplinato il ciclo della performance;

RILEVATO che la suddetta disciplina regolamentare è stata redatta sulla base di linee guida finalizzate ad assicurare una visione integrata dell'Ente per il governo complessivo della città, ad avvicinare l'azione del Comune ai bisogni ed alle esigenze dei cittadini, migliorando l'orientamento del servizio al cittadino;

ATTESO che, ai sensi dell'art. 3 del D.L.vo 150/2009:

- le Amministrazioni Pubbliche, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- ogni Amministrazione Pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti;

VISTO l'allegato documento (Allegato A) denominato "*Il sistema di misurazione e valutazione della performance*" in cui si vanno a declinare le caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione che dovranno essere attuate nel documento della performance da approvarsi ogni anno e nel documento Allegato 1 "*Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale*";

DATO ATTO CHE per quest'ultimo documento, relativamente alle parti di competenza, è stata data comunicazione alle RSU nel corso della riunione della commissione trattante del 24/9/2013;

RITENUTO di approvare il succitato documento sub. A, quale atto prodromico e generale per l'avvio del ciclo della performance;

VISTI:

- lo Statuto comunale;
- la deliberazione della Giunta Comunale n. 98 del 31/10/2013, di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione / Piano della performance 2013;
- la deliberazione della Giunta Comunale n. 132 del 13/12/2012;
- il D.Lgs. 267/2000 ed il regolamento per i controlli interni

PROPONE

- 1) **DI APROVARE** il documento allegato sub A denominato "*Il sistema di misurazione e valutazione della performance*" unitamente al suo allegato 1 "*Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale*";
- 2) **DI DARE**, altresì, atto che i termini previsti nell'allegato A per il ciclo della performance devono intendersi indicativi e da coordinarsi con i tempi di approvazione del bilancio dell'Ente;
- 3) **DI TRASMETTERE**, copia del presente provvedimento alle R.S.U., ai sensi dell'art. 4, c.2, let.a) ed art. 7 ccnl 1/4/1999 nonché dell' art. 7, c.1, D.Lgs. 150/09;

I sottoscritti COORDINATORI DI AREA

Vista la proposta sopra riportata esprimono parere favorevole sulla Regolarità Tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa del presente provvedimento ai sensi dell'art. 147 bis comma 1 del vigente D. Lgs 267/2000, ai sensi dell'art. 3 comma 1 lett. a) primo capoverso, del regolamento dei controlli interni nonché ai sensi dell'art. 13 del vigente regolamento di organizzazione.

Data 18/12/2013

I Coordinatori d'Area
F.to Edoardo ANGOTTI

F.to Fiorella MAININI

F.to Paolo PASTORI

F.to Angelo ROMEO

F.to Andrea SCARINGELLI

F.to Anna Maria SILVESTRINI
F.to Pierangelo TROGNACARA

Il Coordinatore dell'Area Finanziaria, Fiorella MAININI

Vista la proposta sopra riportata, esprime parere FAVOREVOLE in ordine alla regolarità contabile ai sensi dell'art. 147 bis comma 1 del vigente D. Lgs. n. 267/2000 ed ai sensi dell'art. 3 comma 1 lett. a) 3° capoverso del vigente regolamento dei controlli interni.

Data 18/12/2013

Il Coordinatore d'Area Finanziaria
F.to Fiorella MAININI

LA GIUNTA COMUNALE

Vista la proposta dell'Assessore;
Visti i pareri favorevoli di regolarità tecnico, contabile ;
A voti unanimi, espressi per alzata di mano;

D E L I B E R A

- 1) **DI APROVARE** il documento allegato sub A denominato "*Il sistema di misurazione e valutazione della performance*" unitamente al suo allegato 1 "*Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale*";
- 2) **DI DARE**, altresì, atto che i termini previsti nell'allegato A per il ciclo della performance devono intendersi indicativi e da coordinarsi con i tempi di approvazione del bilancio dell'Ente;
- 3) **DI TRASMETTERE**, copia del presente provvedimento alle R.S.U., ai sensi dell'art. 4, c.2, let.a) ed art. 7 ccnl 1/4/1999 nonché dell' art. 7, c.1, D.Lgs. 150/09.

Successivamente, considerata l'urgenza di dare attuazione alla deliberazione in precedenza adottata al fine di provvedere tempestivamente all'assegnazione degli obiettivi;
Visto l'art. 134, comma 4, del D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267;
A voti unanimi favorevoli, espressi per alzata di mano;

D E L I B E R A

Di rendere la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi e per gli effetti dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. 267/2000.

Allegato A):

- "*Il sistema di misurazione e valutazione della performance*" unitamente all'allegato 1

Il presente verbale è stato letto, approvato e sottoscritto.

IL VICE SINDACO
F.to Dott. ALBINO MONTANI

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Dott. ROCCO ROCCIA

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Copia della presente deliberazione viene affissa all'Albo Pretorio on line del Comune per 15 giorni consecutivi a partire dal 16/01/2014 al 31/01/2014;

In pari data si effettua comunicazione ai Capigruppo Consiliari, ai sensi dell'art. 125 del D. Lgs. N. 267 del 18/08/2000;

Samarate, li 16/01/2014

IL VICE SEGRETARIO
F.to D.ssa Anna Maria Silvestrini

La misurazione e la valutazione della performance individuale

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e le politiche di People Strategy dell'Ente Locale
2. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance
3. Il sistema degli obiettivi
4. Le competenze e le performance individuali
5. Finalità del sistema di valutazione
6. Caratteristiche di un efficace processo di valutazione
 - 6.1 i soggetti valutatori
7. La metodologia, gli strumenti e i ruoli di valutazione della performance individuale
8. La costruzione dell'Indice di Performance Individuale (IPI)

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e le politiche di People Strategy dell'Ente Locale

La misurazione e la valutazione della performance individuale è ambito di progettazione da collocare nella «People Strategy» del Comune in quanto è quella componente della Strategia di mandato dell'Ente che guarda le risorse umane e consiste «in un mix integrato di politiche, di programmi e prassi quotidiane ispirato ad un valore-guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi dei grandi obiettivi di riferimento»: tale scelta ha un grande valore per il personale, asset intangibile dell'organizzazione, qui organizzazioni di servizi alla persona.

Il termine People Strategy è il superamento della più tradizionale «politica delle risorse umane» orientata a soddisfare i fabbisogni individuali (identità, stabilità, sviluppo), affermando che la dimensione della «People» è parte integrante della strategia complessiva dell'Ente Locale e genera Valore organizzativo puntando sulle specificità delle risorse a disposizione che creano «vantaggio competitivo» facendo leva su competenze essenziali per raggiungere un vantaggio sostenibile nel tempo rispetto ai servizi offerti e alla soddisfazione dell'utente.

La realizzazione di una People Strategy comunale è funzione di due dimensioni:

- *il Contesto strategico*, ovvero le diverse tipologie di situazioni strategiche che caratterizzano i segmenti di attività o le tipologie di utenza servita e che sono determinati dalla mission del comune;
- *il Contesto della specificità*, ossia il capitale umano dell'Ente locale inteso come insieme di competenze, attitudini, esperienze e valori della persona. Si tratta quindi del profilo dei comportamenti esistenti e delle dimensioni che li influenzano. La People Strategy opera per l'allineamento dei comportamenti individuali verso il profilo dei comportamenti attesi identificando contenuti e modalità sostenibili per lo «scambio di Valore» tra organizzazione comunale e persona.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevista dalla Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance e della Delibera 104/2010 e 114/2010- Definizione dei Sistemi di misurazione della performance - in applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, introduce il concetto di performance organizzativa e di performance individuale.

L'attività di monitoraggio, la funzione di misurazione e valutazione della performance individuale e la rendicontazione dei risultati sono affidati, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico amministrativo, gli OIV, i coordinatori secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lett. e-bis) del D. Lgs. n. 165/2001.

Performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'articolo 9 del decreto opera una distinzione tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative, dei responsabili di servizi / uffici e la misurazione e la valutazione individuale del rimanente personale.

Per i primi sono, il sistema di valutazione è stato delineato dalla Giunta Comunale (con deliberazione n. 132 del 13/12/2012).

Per i secondi invece sono:

1. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nella misura del 70%,
2. la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi (capacità emozionali, capacità relazionali, capacità gestionali, capacità intellettuali), nella misura del 30%..

Per i dipendenti di categoria A-B-C-D non responsabili di unità organizzativa :

1. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nella misura del 60%,
2. la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi (capacità emozionali, capacità relazionali, capacità gestionali, capacità intellettuali), nella misura del 40%..

3. Il sistema degli obiettivi

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa fanno riferimento a obiettivi complessivi e strategici dell'amministrazione comunale nei quali sono coinvolte le Aree organizzative, i servizi, gli uffici e gruppi di operatori (questi ultimi, per esempio, qualora si lavori su determinati progetti); la misurazione e valutazione della performance individuale discende da questa e si applica al singolo individuo.

In coerenza con tale legame di fondo la performance del singolo individuo è misurabile in quanto è possibile declinare obiettivi di natura organizzativa per ciascun dipendente a cui venga assegnato un determinato livello di responsabilità.

Tali obiettivi possono avere natura quantitativa o qualitativa.

In ogni Comune il sistema degli obiettivi attribuiti al personale può essere variamente integrato al sistema di misurazione della performance organizzativa, ovvero può avere:

- uno scarso livello di correlazione, ovvero pochi collegamenti coerenti con le finalità perseguite a livello operativo e strategico dall'amministrazione comunale;
- un parziale livello di correlazione, ovvero il collegamento di parte degli obiettivi individuali con gli obiettivi dell'amministrazione comunale,
- una correlazione totale tra le performance degli individui e gli obiettivi strategici dell'amministrazione comunale.

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

Uno dei principi importanti del Sistema è certamente l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti (non più di quattro), prioritari e coerenti con la posizione occupata, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Qualora il Servizio di afferenza della posizione organizzativa o del personale non fosse direttamente coinvolto nella realizzazione di progetti strategici a queste figure saranno attribuiti obiettivi annuali.

4. Le competenze e le performance individuali

La misurazione della performance individuale prevede che, per il raggiungimento dei target stabiliti, il personale abbia le necessarie competenze, cioè le conoscenze, le capacità e le attitudini che permettono i comportamenti che determinano l'effettiva qualità dell'erogazione di un servizio.

Per competenze s'intende una caratteristica intrinseca di un individuo che risulta legata causalmente a una performance individuale osservata che sia nella media attesa o superiore ai livelli desiderati. Tali competenze sono definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative e devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità dell'interessato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne al Comune.

Nella tabella seguente sono riportate le principali capacità utilizzate per la costruzione di un sistema delle competenze lavorative, selezionate in virtù delle responsabilità esercitate dai ruoli operanti nel Comune.

Il modello delle competenze : il set delle capacità

	Titolo	Responsabili (Ufficio/Servizio): C - D	Non Responsabili: A - B C - D
	Area: CAPACITA' EMOZIONALI		
19	Autocontrollo e gestione dello stress		■
20	Gestione dei conflitti	■	
	Area: CAPACITA' RELAZIONALI		
4	Disponibilità ai rapporti interpersonali		■
5	Lavorare in gruppo	■	■
7	Comunicazione verbale		■
	Area: CAPACITA' GESTIONALI		
13	Programmazione del proprio lavoro		■
14	Organizzazione del proprio lavoro		■
15	Controllo operativo		■

16	Iniziativa	■	
33	Programmazione	■	
34	Organizzazione	■	
35	Decisione	■	
36	Controllo	■	
	Area: CAPACITA' INTELLETTUALI		
62	Risoluzione dei problemi operativi		■
28	Raccolta ed elaborazione di informazioni		
29	Analisi	■	■
31	Soluzione dei problemi	■	
32	Stesura di rapporti e relazioni		■

Descrizione :

Responsabili:

Capacità emozionali

20. Gestione dei conflitti

Capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali.

- a) Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri.
- b) Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali.
- c) Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione.

Capacità relazionali

5. Disponibilità ai rapporti interpersonali

Disponibilità a integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi.

- a) Partecipare alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui.
- b) Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto.
- c) Collaborare con gli altri per concretizzare i risultati.

Capacità gestionali

16. Iniziativa

Capacità di influenzare attivamente gli eventi, piuttosto che attendere che si mettano in moto autonomamente e quindi si sia costretti a seguirli.

- a) Agire anche se non sollecitati.
- b) Esprimere proposte e suggerimenti.
- c) Non lasciarsi frustare dai tentativi non riusciti.

33. Programmazione.

Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo.

- d) Definire una visione d'insieme delle situazioni che consente di stabilire priorità e criticità.

- e) Riuscire a definire i piani di azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni.
- f) Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle.

34. Organizzazione.

Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo.

- g) Ripartire ed assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo.
- h) Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse.
- i) Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse.

35. Decisione.

Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità.

- a) Stabilire le alternative essenziali e, se possibile, ampliare le opzioni.
- b) Prefigurare i risultati attesi e valutare le conseguenze.
- c) Evitare il ritardo e la precipitazione del processo di scelta.

36. Controllo.

Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese ed avvenimenti.

- a) Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo.
- b) Scadenzare e realizzare verifiche periodiche.
- c) Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste.

Capacità intellettuali

29. Analisi.

Capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause.

- d) Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione;
- e) Evidenziarli in forma chiara e definita;
- f) Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni.

31. Soluzioni dei problemi.

Orientamento, sia intuitivo, sia sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse.

- g) Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni.
- h) Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse popolazioni.

- i) Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni.

Altri dipendenti:

Capacità emozionali

19. Autocontrollo e gestione dello stress

Stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide e equilibrate.

- a) Reagire costruttivamente ai carichi di lavoro.
- b) Mantenere inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali.
- c) Conservare un atteggiamento sereno e tranquillizzante non perdendo di vista la situazione il risultato da conseguire.

Capacità relazionali

4. Lavorare in gruppo

Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo.

- a) Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande.
- b) Riuscire a impostare rapporti basati su chiarezza e collaborazione.
- c) Impostare i propri atteggiamenti in coerenza con le situazioni e le caratteristiche degli interlocutori.

5. Disponibilità ai rapporti interpersonali

Disponibilità a integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi.

- d) Partecipare alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui.
- e) Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto.
- f) Collaborare con gli altri per concretizzare i risultati.

7. Comunicazione verbale.

Capacità di esporre con chiarezza e rendere semplici fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore.

- g) Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio.
- h) Utilizzare nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate.
- i) Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.

Capacità gestionali

13 Programmazione del proprio lavoro.

Visione d'insieme dei propri compiti e del proprio campo di attività, con conseguente capacità di disegnare il percorso da seguire per portare a termine quanto prefissato.

- j) Vedere l'insieme del proprio lavoro.
- k) Confrontare le risorse disponibili con le attività da svolgere.
- l) Fissare i programmi lavoro e controllarne l'andamento.

14. Organizzazione del proprio lavoro

Capacità di impiegare efficacemente il proprio tempo e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti e raggiungere i risultati prefissati.

- j) Ripartire le risorse in relazione alle priorità definite ed eventualmente ridefinite.
- k) Operare in termini di essenzialità o di accuratezza a seconda del tipo di attività.
- l) Mantenere una costante attenzione al tempo già utilizzato e al tempo da utilizzare in relazione alle esigenze predefinite e a quelle via via emerse.

15. Controllo Operativo

Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno.

- m) Interpretare correttamente i compiti che devono essere svolti.
- n) Mettere cura nell'attività relativa.
- o) Impegnarsi per ottenere l'esito previsto in termini di parametri pre-definiti.

Capacità intellettuali

62. Risoluzione dei problemi operativi.

Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi operativi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare connessioni in grado di fornire soluzioni di efficacia e pratica.

- j) Cogliere gli aspetti essenziali dei problemi operativi per definirne le priorità.
- k) Valutare i fatti e sviluppare connessioni produttive.
- l) Ricercare soluzioni di efficacia pratica.

29. Analisi.

Capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause.

- m) Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione;
- n) Evidenziarli in forma chiara e definita;
- o) Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni.

32. Stesura di rapporti e relazioni.

Capacità di disegnare e realizzare documenti sistematici su argomenti vari in tempi brevi e riuscendo a trasmettere efficacemente descrizioni, contenuti e proposte.

- p) Redigere una mappa dei temi che si vogliono affrontare.
- q) Dispiegarla in una serie concatenata di scritti compiuti di lunghezza e complessità controllata.
- r) Riuscire a essere chiari e stimolanti nei confronti della tipologia dei lettori cui il rapporto è destinato.

5. Finalità del sistema di valutazione

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che l'agire umano organizzato sia sempre migliorabile nelle procedure come nei risultati a vantaggio sia di chi è direttamente coinvolto nell'azione, sia dell'utenza, sia della società nel suo complesso e che tale miglioramento possa essere conseguito utilizzando tecniche, procedure e strumenti di valutazione scientificamente fondati, ripetibili e controllabili. La valutazione si configura quindi come strumento in grado di favorire la capacità di (auto)governo da parte dell'organizzazione comunale, nonché di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali.

La valutazione deve essere intesa non come mero adempimento contrattuale, ma come processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione dell'ente e più responsabili dei successi e dei limiti collettivi e individuali.

Per l'importanza e la completezza del compito il Comune non può lasciare la valutazione del personale all'iniziativa dei singoli tramite modalità saltuarie, non omogenee e sostanzialmente soggettive. E' necessario che la valutazione del personale sia effettuata in maniera formalizzata, prevedendo gli obiettivi, la "popolazione" interessata (valutatori e valutati), i metodi e gli strumenti più adatti all'ambito valutativo (prestazione, posizione, potenziale).

La valutazione del personale, una volta formalizzata, si trasforma da un parere soggettivo ad una tecnica organizzativa che consente di rilevare e misurare le prestazioni e le caratteristiche professionali dei dipendenti con modalità comparabili e quindi omogeneizzabili. Si tratta di un processo periodico di determinazione di "fatti" (prestazioni qualitative e quantitative, comportamento) e di caratteristiche "individuali" (capacità e attitudini) svolto in modo sistematico sulla base di criteri uniformi e di una procedura determinata.

Il sistema di valutazione all'interno dell'organizzazione del Comune ha una valenza formativa poiché si propone:

- il miglioramento dei servizi resi dall'Ente Locale;
- lo sviluppo del ruolo professionale dei dipendenti nei diversi ruoli e competenze.

Il sistema ha altresì una valenza organizzativa perché permette di rendere chiari e trasparenti i ruoli e le responsabilità degli attori; ha un carattere negoziale poiché si fonda sul confronto e il dialogo tra valutatori e valutati.

6. Caratteristiche di un efficace processo di valutazione

1. **Progettazione di sistemi e metodologie di valutazione orientati allo sviluppo professionale e all'incentivazione del merito, dotati di strumenti di raccolta e gestione delle informazioni.** La

scelta del metodo di valutazione (come valutare) deve essere fatta in funzione delle caratteristiche tecniche dei vari metodi e della capacità potenziale degli stessi a soddisfare le specifiche esigenze organizzative.

In linea generale l'applicabilità di un metodo alle particolari situazioni aziendali dipende:

- o dagli obiettivi da raggiungere,
- o dal contenuto delle responsabilità (mansioni) svolte dalle persone da valutare,
- o dal numero delle persone da valutare,
- o dalla preparazione dei valutatori.

La necessità di aderenza della metodologia alle caratteristiche organizzative del comune non deve però far venir meno la necessità di tendere a sistemi valutativi (pianificandone attentamente l'introduzione) che diano significative indicazioni sia sul fronte dei risultati che dei comportamenti di ogni operatore nei processi organizzativi, secondo il principio dell'oggettività del metodo. La valutazione è un momento di verifica della comprensione e del coinvolgimento nella mission dell'organizzazione, ovvero deve essere integrata con gli altri processi e strumenti a cui può essere strettamente correlata;

2. **Conoscenza e consapevolezza chiara** da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori) dei criteri e delle regole che disciplinano i sistemi di valutazione adottati. I parametri di valutazione, ossia i parametri ai quali rapportare i risultati e/o giudizi espressi (che cosa valutare) devono essere definiti in via preliminare ed in modo inequivocabile.

Deve comunque essere data la possibilità al valutatore di modificare la propria valutazione in funzione di necessità organizzative ben documentate.

I sistemi di valutazione si basano sul principio cardine dell'equità: a tal fine vengono definiti criteri uniformi, che coinvolgano tutto il personale, con la sola eccezione di coloro i quali sono entrati a far parte da poco dell'organizzazione aziendale e si trovino nel periodo di prova, per i quali saranno definiti criteri ad hoc. Dovranno essere individuati, inoltre, regole specifiche che disciplinino i casi particolari (ad esempio l'assenza per motivi giustificati rispetto al raggiungimento degli obiettivi).

Normalmente la valutazione deve potersi basare su di un minimo di analiticità, la quale viene ottenuta scindendo l'oggetto delle valutazioni in fattori fondamentali. I criteri base per la scelta dei fattori di valutazione sono:

- o i fattori devono essere rilevanti per tutte le responsabilità (mansioni) i cui titolari sono soggetti a valutazione (*universalità*),
- o i singoli fattori devono essere rilevabili mediante la raccolta di dati (*osservabilità*),
- o ogni fattore deve riferirsi ad una caratteristica nettamente distinta e distinguibile da altra caratteristica (*differenziazione*),
- o ogni fattore può avere un contenuto qualitativo e quantitativo (*misurabilità*).

La scelta di opportune regole e criteri valutativi permettono di stabilire non "*in astratto*" se un individuo è capace di fornire un rendimento qualitativamente e quantitativamente elevato, ma se ne è capace in funzione del ruolo svolto e della posizione ricoperta nell'organizzazione a cui appartiene.

3. **Preventiva definizione dei valutatori** con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico-funzionali e alla conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore. Fermo restando il ruolo dell'organismo di valutazione della performance la responsabilità della valutazione (chi valuta) deve essere affidata al superiore diretto del valutato. Regola fondamentale a questo riguardo è che la responsabilità della valutazione sia affidata alle persone che meglio conoscono i dipendenti da valutare e che sono state a contatto con loro e con il loro lavoro abbastanza a lungo e vicino per poter formulare un giudizio su ogni fattore che si desidera includere nella valutazione. La regola della sovrapposizione tra "continuità valutativa" e "catena delle responsabilità

- gerarchiche” deve naturalmente essere rivista nel momento in cui la struttura organizzativa aziendale preveda, per esempio, la presenza di due capi per alcuni ruoli organizzativi.
4. **Trasparenza e chiarezza delle procedure e dei meccanismi di valutazione** e loro applicazione puntuale ed equa. L'equità comporta la necessità di trattare in modo differenziato situazioni diverse, come ad esempio il personale in prova con criteri ad hoc o chi è assente;
 5. **Definizione iniziale e presentazione formale a tutto il personale** degli obiettivi da raggiungere. Va garantita l'informazione a tutti i livelli organizzativi;
 6. **Assegnazione formale di obiettivi individuali, sulla scorta del principio della “declinazione a cascata”** degli obiettivi aziendali, di struttura, di gruppi professionali, o individuali.

Gli **obiettivi individuali** devono essere:

- coerenti con gli obiettivi generali e con le linee strategiche dell'ente;
- raggiungibili in rapporto al tempo e alle risorse assegnate;
- misurabili sulla base di indicatori di tempo, qualità e quantità;
- chiari, ovvero facilmente identificabili;
- impegnativi e proporzionati alle caratteristiche e al livello di responsabilità del valutato;
- esaminati congiuntamente tra valutato e valutatore.

E' indispensabile l'utilizzo di uno strumento di “certificazione” di obiettivi/risultati costituito da una **scheda individuale**, nella quale riportare gli obiettivi assegnati e “pesati”, gli esiti, i comportamenti organizzativi e/o professionali da considerare. La valutazione dei comportamenti tende a bilanciare il pericolo insito in questa metodologia che potrebbe indurre il personale a raggiungere gli obiettivi al di là della condotta organizzativa attesa e cioè trasgredendo le regole di una corretta gestione delle risorse affidate, siano umane, tecniche finanziarie;

7. **Monitoraggio costante** delle condizioni organizzative esistenti nel momento di assegnazione degli obiettivi e dello stato di avanzamento degli stessi: è opportuno l'utilizzo di strumenti quali **report periodici** da far conoscere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione. E'altresì opportuno stabilire anche una periodicità di valutazione, allo scopo di garantire il continuo aggiornamento degli esiti della valutazione su ogni dipendente, senza che queste siano troppo frequenti o troppo diluite nel tempo da farne perdere la significatività e l'interesse dei valutatori.
8. **Consuntivazione** a fine anno di tutti i risultati raggiunti, sia a livello di gruppo che individuale, mediante momenti di verifica congiunta e personalizzata nel corso dei quali motivare le valutazioni finali espresse.

6.1 I soggetti valutatori

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'organismo di valutazione della performance, che valuta la performance di ente, dei settori e formula al sindaco la proposta annuale di valutazione della performance individuale del Segretario Generale, delle posizioni organizzative e la relativa attribuzione dei premi;
- dai titolari di posizione organizzativa che valutano le performance individuali del personale assegnato e si confrontano in sede di conferenza di servizio con gli altri titolari di p.o.;
- dal Segretario generale, che integra l'organismo indipendente di valutazione per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa

Funge da supporto al ciclo di misurazione e valutazione la struttura tecnica di supporto prevista dal regolamento di organizzazione.

7. La metodologia, gli strumenti e i ruoli di valutazione della performance individuale

Il Sistema di valutazione della performance individuale indica quali metodologie e quali strumenti utilizza nonché quali ruoli organizzativi coinvolge.

Nella tabella seguente, accanto ad ogni ambito valutativo, sono indicate le fonti da cui attingere le informazioni per completare il percorso valutativo e i ruoli da coinvolgere.

Ambiti di costituzione della performance individuale	Fonte del dato	Soggetto valutatore
Performance di ente	I criteri di verifica del raggiungimento dell'obiettivo sono definiti dal Piano della performance.	Sindaco su proposta Organismo valutazione performance
Performance di gruppo	I criteri sono inseriti nel Peg o nel piano delle attività/ azioni assegnato dal titolare di posizione organizzativa. Per i titolari di posizione organizzativa la performance di gruppo consiste nella capacità di collaborazione e sinergia con gli altri titolari di p.o., in relazione anche alla valutazione dei dipendenti	Organismo valutazione performance per i titolari di posizione organizzativa . Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti
Performance individuale:	I criteri sono inseriti nel Peg o nel piano delle attività/ azioni assegnato dal titolare di posizione organizzativa	Organismo valutazione performance per i titolari di posizione organizzativa . Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti
Competenze:	Scheda di valutazione individuale, in base alla categoria di appartenenza	-Sindaco per segretario comunale -Segretario Comunale per i titolari di posizione organizzativa -Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti
Capacità di valutare i collaboratori:	Verifica della distribuzione forzata, unitamente all'analisi documentale della valutazione individuale	Organismo valutazione performance

Il processo di valutazione è gestito con il supporto di una scheda di valutazione e mediante appositi colloqui.

Sono previste due schede di valutazione che contengono le informazioni essenziali sulla persona e i dati oggetto di valutazione, distinte:

- Una per il personale di categoria D e C responsabile degli uffici e dei servizi
- Una per il personale di categoria A-B-C- D non responsabile degli uffici e dei servizi.
-

Il ciclo di valutazione è annuale .

Il percorso di valutazione è strutturato su un colloquio iniziale, su uno intermedio e su un colloquio di fine periodo.

- Colloquio iniziale: Il colloquio può essere sostituito da un incontro per ambiti organizzativi. Viene effettuato entro 30 giorni dall'adozione del peg e del piano delle attività
- Colloquio intermedio: a metà del periodo di valutazione ha luogo il colloquio di valutazione intermedio. A questo stadio è possibile modificare la scheda per effetto di condizioni non preventivabili a priori. Nel corso del colloquio viene verificato il grado di raggiungimento degli obiettivi ed esaminate congiuntamente le criticità che ne ostacolano il raggiungimento.
- Colloquio finale: è preceduto dall'autovalutazione del dipendente. Viene comunicata la valutazione finale ed eventualmente la proposta di miglioramento della prestazione. Vengono sottoscritte dal valutatore e dal valutato le schede. Viene effettuato entro il mese di febbraio dell'anno successivo.

Fermo restando il diritto di adire l'autorità giudiziaria, entro 15 giorni dalla consegna della scheda possono essere attivati percorsi di conciliazione con le seguenti modalità:

- I dipendenti non titolari di posizione organizzativa possono inoltrare ricorso al segretario
- Il segretario ed i titolari di posizione organizzativa possono proporre ricorso all'organismo di valutazione performance il quale può richiedere il riesame della valutazione al sindaco

Successivamente all'attivazione dei predetti istituti potrà essere attivato da parte dei dipendenti l'istituto di cui all'articolo 410 c.p.c..

8. La costruzione dell'Indice di Performance Individuale (IPI)

L'IPI è costruito in funzione:

- agli ambiti a cui collegare la valutazione della performance individuale in relazione al ruolo o alla famiglia professionale a cui ci si riferisce,
- il peso da attribuire ad ogni ambito di costituzione della Performance individuale, ricordando che si sono previste delle percentuali massime sulla base della relazione esistente tra ambito e ruolo esercitato nell'organizzazione.

Nella tabella seguente si riportano gli IPI per i dipendenti delle fasce D, C responsabili di servizio/ufficio e quella degli altri dipendenti.

Ambiti di costituzione della performance individuale	Responsabili (Servizio/Ufficio) C - D	Non Responsabili A - B - C - D
Performance di ente	-	-
Performance di gruppo	30%	30%
Performance individuale	40%	30%
Competenze	30%	40%
Capacità di valutare i collaboratori		-

Al fine di rendere confrontabili e quindi omogenee le graduatorie di merito l'IPI si traduce in un rapporto percentuale o in un punteggio al dipendente nell'ambito di una scheda come di seguito riportata:



CITTA' DI SAMARATE

Provincia di Varese

SCHEDA PER L'ATTRIBUZIONE DEL COMPENSO INCENTIVANTE LA PRODUTTIVITA' DEI DIPENDENTI

Scheda per il personale di categoria A, B, C, D senza responsabilità di servizio/ufficio

Dipendente :

Area:

Categoria:

Le prestazioni cui il dipendente è tenuto, verranno valutate sulla base del merito e dell'impegno individuale.

Il sistema stabilisce, per categoria professionale, l'importanza di due piani di valutazione cui viene attribuita una rilevanza differente, in termini percentuali, sulla valutazione complessiva:

- la valutazione delle competenze: 40%;
- la valutazione degli obiettivi: 60%.

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE – IMPEGNO INDIVIDUALE - 40%

Le competenze da valutare sono intese come insiemi di conoscenze e capacità utilizzate nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Al fine di semplificare la struttura della valutazione e definire messaggi forti e univoci sulle capacità ritenute strategiche per l'Ente, sono state individuate le seguenti quattro aree di valutazione:

-1- Capacità emozionali	E' la stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide e equilibrate che inducono a: a) Reagire costruttivamente ai carichi di lavoro. b) Mantenere inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali. c) Conservare un atteggiamento sereno e tranquillizzante non perdendo di vista la situazione il risultato da conseguire.
-2- Capacità relazionali	E' la capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo per: a) Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande. b) Riuscire a impostare rapporti basati su chiarezza e collaborazione. c) Impostare i propri atteggiamenti in coerenza con le situazioni e le caratteristiche degli interlocutori. E' la disponibilità a integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi al fine di: a) Partecipare alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui. b) Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto.

	c) Collaborare con gli altri per concretizzare i risultati. E' la capacità di esporre con chiarezza e rendere semplici fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore che permette di: a) Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio. b) Utilizzare nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate. c) Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.
-3- Capacità gestionali	E' la visione d'insieme dei propri compiti e del proprio campo di attività, con conseguente capacità di disegnare il percorso da seguire per portare a termine quanto prefissato per: d) Vedere l'insieme del proprio lavoro. e) Confrontare le risorse disponibili con le attività da svolgere. f) Fissare i programmi lavoro e controllarne l'andamento. E' la capacità di impiegare efficacemente il proprio tempo e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti e raggiungere i risultati prefissati al fine di: a) Ripartire le risorse in relazione alle priorità definite ed eventualmente ridefinite. b) Operare in termini di essenzialità o di accuratezza a seconda del tipo di attività. c) Mantenere una costante attenzione al tempo già utilizzato e al tempo da utilizzare in relazione alle esigenze predefinite e a quelle via emerse. E' la capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno. a) Interpretare correttamente i compiti che devono essere svolti. b) Mettere cura nell'attività relativa. c) Impegnarsi per ottenere l'esito previsto in termini di parametri pre-definiti.
-4- Capacità intellettuali	E' la capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi operativi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare connessioni in grado di fornire soluzioni di efficacia e pratica. a) Cogliere gli aspetti essenziali dei problemi operativi per definirne le priorità. b) Valutare i fatti e sviluppare connessioni produttive. c) Ricercare soluzioni di efficacia pratica. E' la capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause. a) Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione; b) Evidenziarli in forma chiara e definita; c) Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni. E' la capacità di disegnare e realizzare documenti sistematici su argomenti vari in tempi brevi e riuscendo a trasmettere efficacemente descrizioni, contenuti e proposte. a) Redigere una mappa dei temi che si vogliono affrontare. b) Dispiegarla in una serie concatenata di scritti compiuti di

	lunghezza e complessità controllata. c) Riuscire a essere chiari e stimolanti nei confronti della tipologia dei lettori cui il rapporto è destinato.
--	---

Eventuali aspetti da evidenziare:

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI – PERFORMANCE INDIVIDUALE - 30%

La valutazione degli obiettivi è la conseguenza della metodologia di assegnazione degli obiettivi e le del relativo peso attribuito.

L'obiettivo assegnato è il seguente:

obiettivo	
Attività da realizzare e scadenze	
indicatori	L'obiettivo si considererà raggiunto pienamente nel caso in cui tutte le attività vengono realizzate. Ai fini della valutazione verrà considerata tutta l'attività svolta dal dipendente soprattutto in relazione alla qualità del servizio complessivo effettuato anche in termini di efficienza ed efficacia.

La valutazione verrà effettuata sulla base dei pesi attribuiti alle due aree di valutazione.

In caso di valutazione complessiva positiva (100%) il compenso lordo da corrispondere è pari ad Euro 000,00 [A].

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI – PERFORMANCE DI GRUPPO - 30%

La valutazione degli obiettivi è la conseguenza della metodologia di assegnazione degli obiettivi e le del relativo peso attribuito.

L'obiettivo assegnato è il seguente:

obiettivo	
Attività da realizzare e scadenze	
indicatori	L'obiettivo si considererà raggiunto pienamente nel caso in cui tutte le attività vengono realizzate. Ai fini della valutazione verrà considerata tutta l'attività svolta dal dipendente soprattutto in relazione alla qualità del servizio complessivo effettuato anche in termini di efficienza ed efficacia.

Eventuali aspetti da evidenziare:

La valutazione verrà effettuata sulla base dei pesi attribuiti alle due aree di valutazione.

In caso di valutazione complessiva positiva (100%) il compenso lordo da corrispondere è pari ad Euro 000,00 [A].

Samarate,

Il Coordinatore di area

Il dipendente

VERIFICA INTERMEDIA

OSSERVAZIONI:

Samarate, _____

Il Coordinatore di area

Il dipendente

VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (00%):

La valutazione delle competenze è effettuata in relazione alle quattro aree di osservazione indicate. Tutte le aree hanno peso uguale e ad ognuna viene attribuito un punteggio (1,2,3,4,5,6) graduato sulla base della frequenza dell'osservazione.

La valutazione complessiva delle competenze è data dalla media delle valutazioni delle singole competenze.

COMPETENZE	FREQUENZA OSSERVATA		
	Raramente (1-2)	Frequentemente (3-4)	Sempre (5-6)
-1- Capacità emozionali			

-2- Capacità relazionali			
-3- Capacità gestionali			
-4- Capacità intellettuali			
Totale punteggi			

Valutazione media competenze = Totale / : 4 competenze		[C]
Percentuale attribuita: - in caso di media delle competenze pari o inferiore a 2 indicare zero - in caso di media superiore a 2, applicare alla media competenze [C] 11,67 ossia: [C] x 11,67 La percentuale viene arrotondata secondo il seguente criterio: fino a ...,49 per difetto da ...,50 per eccesso		[D]

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO (00%):

Anche per la valutazione degli obiettivi vengono attribuiti dei punteggi di 1, 2 o 3 sulla base del raggiungimento. In caso di più obiettivi la valutazione del risultato viene effettuata sulla base della media dei risultati ottenuti arrotondata per eccesso o per difetto.

OBIETTIVO	Non raggiunto (1)	Raggiunto parzialmente (2)	Raggiunto (3)
... Obiettivo A			
... Obiettivo B			
... Obiettivo C			
Totale punteggi			

Valutazione media = Totale / : numero obiettivi		[F]
Percentuale attribuita: - in caso di media degli obiettivi pari o inferiore a 1 indicare zero; - in caso di media superiore a 1, applicare alla media [F] 10 ossia [F]x10 La percentuale viene arrotondata secondo il seguente criterio: fino a ...,49 per difetto da ...,50 per eccesso		[E]

Valutazione complessiva:

Valutazione competenze	[D]	%
Valutazione degli obiettivi	[E]	%
Totale valutazione	[B]	%

L'erogazione del premio avverrà sulla base delle seguenti percentuali:

- o fino al 95 % valutazione intera;
- o dal 91 al 94 % riduzione del 5%;
- o dall'80 % al 90% riduzione del 10 %
- o dal 70 al 79 % riduzione del 15%
- o dal 60 al 69 % : riduzione del 25 %

- o dal 50 al 59 % : riduzione del 35 %
- o dal 40 al 49 % : riduzione del 50 %
- o inferiore al 40 % : nessun compenso

Cui consegue l'attribuzione del compenso pari ad Euro _____ lordi, da rapportarsi alla presenza in servizio

Eventuali osservazioni:

Samarate, _____

Il Coordinatore di area

Il dipendente



CITTA' DI SAMARATE

Provincia di Varese

SCHEDA PER L'ATTRIBUZIONE DEL COMPENSO INCENTIVANTE LA PRODUTTIVITA' DEI DIPENDENTI

Scheda per il personale di categoria C e D, con responsabilità di servizio/ufficio

Dipendente :

Area:

Categoria:

Le prestazioni cui il dipendente è tenuto, verranno valutate sulla base del merito e dell'impegno individuale.

Il sistema stabilisce, per categoria professionale, l'importanza di due piani di valutazione cui viene attribuita una rilevanza differente, in termini percentuali, sulla valutazione complessiva:

- la valutazione delle competenze: 30 %;
- la valutazione degli obiettivi individuali e di gruppo: 70 %.

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE – IMPEGNO INDIVIDUALE - 30 %

Le competenze da valutare sono intese come insiemi di conoscenze e capacità utilizzate nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Al fine di semplificare la struttura della valutazione e definire messaggi forti e univoci sulle capacità ritenute strategiche per l'Ente, sono state individuate le seguenti aree di valutazione:

-1- Capacità Emozionali	E' la capacità di capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali consistente nel: a) Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri. b) Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali. c) Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione.
-2- Capacità relazionali	E' la disponibilità a integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi che permette di: a) Partecipare alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui. b) Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto. c) Collaborare con gli altri per concretizzare i risultati.
-3- Capacità gestionali	E' la capacità di influenzare attivamente gli eventi, piuttosto che attendere che si mettano in moto autonomamente e quindi si sia costretti a seguirli in modo da: a) Agire anche se non sollecitati. b) Esprimere proposte e suggerimenti.

	c) Non lasciarsi frustare dai tentativi non riusciti. E' la capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo che permette di: a) Definire una visione d'insieme delle situazioni che consente di stabilire priorità e criticità. b) Riuscire a definire i piani di azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni. c) Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle. E' la capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo allo scopo di: a) Ripartire ed assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo. b) Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse. c) Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse. E' la capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità con l'obiettivo di: a) Stabilire le alternative essenziali e, se possibile, ampliare le opzioni. b) Prefigurare i risultati attesi e valutare le conseguenze. c) Evitare il ritardo e la precipitazione del processo di scelta. E' la capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese ed avvenimenti che permette di: d) Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo. e) Scadenzare e realizzare verifiche periodiche. f) Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste.
-4- Capacità intellettuali	E' la capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause. a) Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione; b) Evidenziarli in forma chiara e definita; c) Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni. E' la capacità di orientamento, sia intuitivo, sia sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse al fine di: a) Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni. b) Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse popolazioni. c) Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni.

Eventuali aspetti da evidenziare:

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI – PERFORMANCE INDIVIDUALE - 40 %

La valutazione degli obiettivi è la conseguenza della metodologia di assegnazione degli obiettivi e le del relativo peso attribuito.

Gli obiettivi assegnati sono i seguenti:

obiettivo	
Attività da realizzare e scadenze	
indicatori	L'obiettivo si considererà raggiunto pienamente nel caso in cui tutte le fasi fossero state realizzate.

Eventuali aspetti da evidenziare:

La valutazione verrà effettuata sulla base dei pesi attribuiti alle due aree di valutazione.

In caso di valutazione complessiva positiva (100%) il compenso lordo da corrispondere è pari ad Euro 00,00.

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI – PERFORMANCE DI GRUPPO - 30 %

La valutazione degli obiettivi è la conseguenza della metodologia di assegnazione degli obiettivi e le del relativo peso attribuito.

Gli obiettivi assegnati sono i seguenti:

obiettivo	
Attività da realizzare e scadenze	
indicatori	L'obiettivo si considererà raggiunto pienamente nel caso in cui tutte le fasi fossero state realizzate.

Eventuali aspetti da evidenziare:

La valutazione verrà effettuata sulla base dei pesi attribuiti alle due aree di valutazione.

In caso di valutazione complessiva positiva (100%) il compenso lordo da corrispondere è pari ad Euro 00,00.

Samarate,

Il Coordinatore di area

Il dipendente

VERIFICA INTERMEDIA

OSSERVAZIONI:

Samarate, _____

Il Coordinatore di area

Il dipendente

VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (40%):

La valutazione delle competenze è effettuata in relazione alle aree di osservazione indicate. Tutte le aree hanno peso uguale e ad ognuna viene attribuito un punteggio (1,2,3,4,5,6) graduato sulla base della frequenza dell'osservazione.

La valutazione complessiva delle competenze è data dalla media delle valutazioni delle singole competenze.

COMPETENZE	FREQUENZA OSSERVATA		
	Raramente (1-2)	Frequentemente (3-4)	Sempre (5-6)
-1- Capacità emozionali			
-2- Capacità relazionali			
-3- Capacità gestionali			
-4- Capacità intellettuali			
Totale punteggi			

Valutazione media competenze = Totale / : 4 competenze		[C]
Percentuale attribuita : - in caso di media delle competenze pari o inferiore a 2 indicare zero - in caso di media superiore a 2, applicare alla media competenze [C] 6,67 ossia: [C] x 6,67		
La percentuale viene arrotondata secondo il seguente criterio: fino a ...,49 per difetto da ...,50 per eccesso	%	[D]

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI (60%):

Anche per la valutazione degli obiettivi vengono attribuiti dei punteggi di 1, 2 o 3 sulla base del raggiungimento. In caso di più obiettivi la valutazione del risultato viene effettuata sulla base della media dei risultati ottenuti arrotondata per eccesso o per difetto.

OBIETTIVO	Non Raggiunto (1)	Raggiunto parzialmente (2)	Raggiunto (3)
... Obiettivo A			
... Obiettivo B			
... Obiettivo C			
Totale punteggi			

Valutazione media = Totale /: numero obiettivi		[F]
Percentuale attribuita: - in caso di media degli obiettivi pari o inferiore a 1 indicare zero; - in caso di media superiore a 1, applicare alla media [F] 20 ossia [F]x20 la percentuale viene arrotondata secondo il seguente criterio: fino a ...,49 per difetto da ...,50 per eccesso		[E]

Valutazione complessiva:

Ai fini dell'attribuzione del compenso incentivante, ogni dipendente dovrà aver conseguito una valutazione minima pari a due punti per le competenze e non inferiore ad un punto per gli obiettivi.

Valutazione competenze	[D]		%
Valutazione risultato	[E]		%
Totale valutazione	[B]		%

L'erogazione del premio avverrà sulla base delle seguenti percentuali:

- o fino al 95 % valutazione intera;
- o dal 91 al 94 % riduzione del 5%;
- o dall'80 % al 90% riduzione del 10 %
- o dal 70 al 79 % riduzione del 15%
- o dal 60 al 69 % : riduzione del 25 %
- o dal 50 al 59 % : riduzione del 35 %
- o dal 40 al 49 % : riduzione del 50 %
- o inferiore al 40 % : nessun compenso

Cui consegue l'attribuzione del compenso pari ad Euro _____ lordi, da rapportarsi alla presenza in servizio

Eventuali osservazioni:

Samarate, _____

Il Coordinatore di area

Il dipendente

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Sommario

1.	Il Comune di Samarate
2.	Caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
3.	I principi guida della <i>performance</i> organizzativa
4.	Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa
4.1	Il grado di attuazione della strategia
4.2	Il portafoglio delle attività e dei servizi
4.3	Lo stato di salute dell'amministrazione
4.4	Gli impatti dell'azione amministrativa (<i>outcome</i>)
4.5	I confronti interni e con altre Amministrazioni (<i>Benchmarking</i>)
5.	I principi guida della <i>performance</i> individuale
5.1	L'Indicatore di <i>performance</i> Individuale (IPI) e il collegamento con la valutazione della <i>performance</i> organizzativa
5.2	Le linee guida per la valutazione della <i>performance</i> individuale
6.	<i>Performance</i> e trasparenza
7.	L'adeguamento dei sistemi informativi
8.	Le rilevazioni annuali dell'OVP: benessere organizzativo e sviluppo del sistema
9.	Il ciclo della gestione della <i>performance</i>

1. Il Comune di Samarate

2. Caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la *performance* con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (*performance* del Comune), ai gruppi di lavoro (*performance* di gruppo) e ai singoli dipendenti (*performance* individuale).

Gli ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (del Comune e delle Aree Organizzative) fanno riferimento a:

- a) l'impatto delle politiche attivate in funzione dei bisogni della collettività rilevati;
- b) l'attuazione di piani e programmi (rispetto di fasi, tempi, consumo risorse, standard previsti);
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (*customer satisfaction*);
- d) la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) la promozione di obiettivi di tutela delle pari opportunità sia internamente che esternamente (*Figura 1*).

Figura 1. Gli ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa



La misurazione e la valutazione della *performance* individuale delle Posizioni organizzative è collegata:

- a) alla *performance* generale del Comune;
- b) al raggiungimento di obiettivi di gruppo ;
- c) al raggiungimento degli obiettivi individuali;
- d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) alla capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori (significativa differenziazione dei giudizi).

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dipendenti è collegata:

- a) alla *performance* generale dell'UO di appartenenza;
- b) al raggiungimento di obiettivi individuali;
- c) alle competenze e ai comportamenti dimostrati.

Annualmente, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, le amministrazioni pubbliche redigono:

- a) entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della *Performance* da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- b) un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato Relazione sulla *Performance* che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

In caso di mancata adozione del Piano della *Performance* è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai Coordinatori che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Il D.Lgs. n. 150/2009 prevede inoltre che la trasparenza è da intendersi come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle 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.

Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

Il Comune di Samarate garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance* e ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione e denominata "Trasparenza, valutazione e merito":

a) il Piano e la Relazione sulla *Performance*.

Alla luce del quadro delineato e tenuto conto delle linee guida CiVIT in tema di misurazione e valutazione della *performance* e della trasparenza, di seguito si illustrano le caratteristiche del Sistema di misurazione e valutazione definito per il Comune di Samarate.

3. I principi guida della *performance* organizzativa

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Comune di Samarate deve:

- a) rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di *performance* organizzativa e individuale atteso (che il Comune si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- b) assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- c) promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- d) uniformarsi ai principi previsti dalle delibere CiVIT;
- e) esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi di *performance*, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla *performance* attesa e realizzata;
- f) assicurare la piena trasparenza della *performance* organizzativa e individuale;
- g) individuare forme di consultazione con gli *stakeholder* esterni e interni.

Nei successivi punti saranno illustrate le caratteristiche fondamentali del sistema con riferimento alla:

- misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (par. 4);
- misurazione e valutazione della *performance* individuale (par. 5);
- valutazione della *performance* e trasparenza (par. 6).

4. Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, in linea con i principi sopra indicati, deve rappresentare in modo completo, integrato, immediato e di facile comprensione:

- *ex-ante*, la *performance* che il Comune intende realizzare;

- *ex-post*, quella effettivamente realizzata, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

In particolare il sistema deve assicurare la rappresentazione di:

- alcuni elementi sintetici di valutazione d'insieme dell'andamento dell'amministrazione;
- una loro successiva articolazione per aspetti di sempre maggiore dettaglio.

Inoltre, il sistema a regime deve garantire un'agile consultazione e selezione dei contenuti da parte dei soggetti che intendono avere informazioni relative alle *performance* programmate ed effettivamente realizzate.

A partire dagli ambiti di misurazione della *performance* previsti dall'art. 8 del D.lgs. n. 150/09 e delle indicazioni derivanti dalla delibera CiVIT n. 104/2010, il modello di rappresentazione delle *performance* organizzative si fonda sui seguenti macro-ambiti (Figura 2).

Figura 2. Il modello di valutazione della *performance* organizzativa.



Macro-ambito 1. Il grado di attuazione della strategia.

Il Comune di Samarate identifica, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale macro-ambito è quello di consentire *ex ante* di rappresentare quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare *ex post* se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Macro-ambito 2. Il portafoglio delle attività e dei servizi.

Il Comune di Samarate identifica le attività e i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse di riferimento. Attraverso questo macro-ambito viene data indicazione *ex ante* dello *stock* programmato di attività e servizi che saranno messi a disposizione di cittadini e utenti ed *ex post* del livello e della qualità di attività e servizi effettivamente realizzati.

Macro-ambito 3. Lo stato di salute dell'amministrazione.

Il Comune di Samarate identifica a quali condizioni si svolge l'attività con l'obiettivo di garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvengano in modo tale da assicurare la continuità di

produzione di risultati nel tempo. L'Amministrazione deve fornire elementi utili a valutare *ex ante* ed *ex post* se è in grado effettivamente di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*).

Macro-ambito 4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*).

Il Comune di Samarate identifica gli impatti che produce nell'ambiente esterno e in particolare in termini di risposta ai bisogni. *Ex ante* sono identificati gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. *Ex post* vengono forniti elementi utili a valutare se gli impatti previsti si sono realmente prodotti.

Macro-ambito 5. I confronti interni e con altri comuni (*Benchmarking*).

Il Comune di Samarate promuove un costante confronto di *performance* tra le sue articolazioni organizzative e identifica i soggetti esterni rispetto ai quali intende svolgere una comparazione delle proprie *performance*. Mediante l'articolazione di tale macro-ambito l'amministrazione definisce il quadro di confronto delle *performance* dei diversi ambiti organizzativi e il proprio posizionamento rispetto ad altre amministrazioni e a soggetti che svolgono attività simili. *Ex post* i confronti interni e l'analisi del posizionamento consentono di valutare quali sono i punti di forza e i principali *gap* da recuperare.

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle *performance* sopraindicate, il Comune dovrà definire gli obiettivi, indicatori e valori-*target* che si propone *ex-ante* di raggiungere.

Questi elementi troveranno compiuta rappresentazione nel Piano della *Performance* assumendo, in linea con quanto previsto dal D.lgs. n. 150/09, un orizzonte triennale e una logica di aggiornamento annuale.

A posteriori i risultati effettivamente conseguiti troveranno compiuta rappresentazione all'interno della Relazione sulla *Performance*.

Aspetto qualificante del sistema di valutazione della *performance* organizzativa deve essere l'immediatezza e la facile leggibilità.

In questa direzione, il sistema deve essere costruito sulla base di una logica di rappresentazione "a cannocchiale", così come definita nella delibera CiVIT n. 104/2010.

Ovvero lo stesso deve assicurare una rappresentazione dei risultati aggregati per ogni macro-ambito e consentire, poi, un progressivo accesso agli obiettivi e risultati più analitici e di dettaglio.

Con riferimento ai singoli macro-ambiti, di seguito si esplicitano i requisiti che il sistema di valutazione deve rispettare.

4.1 Il grado di attuazione della strategia

Il fine è di comprendere quali sono gli obiettivi strategici fondamentali del Comune di Samarate, nonché il grado di relativo conseguimento.

Il Comune deve:

- a) individuare gli obiettivi strategici;
- b) dotarsi di un indicatore sintetico relativo al grado di attuazione della strategia, quale sommatoria del grado di attuazione degli obiettivi strategici identificati e opportunamente ponderati in base al rilievo e alla complessità;
- c) articolare, qualora significativo, gli obiettivi strategici per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area e progetto strategico, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di attuazione;
- d) definire per ogni obiettivo strategico fasi e tempi di attuazione e indicatori qualitativi - quantitativi di *performance* attesa e realizzata.

Semplici e immediati strumenti di rappresentazione devono garantire un'immediata comprensione dello stato di attuazione della strategia ai diversi livelli di disaggregazione della stessa.

4.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi

La *performance* del Comune non è solamente collegata alla qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse, ma è altresì riconducibile alla quantità e qualità di attività, prestazioni e servizi assicurati.

Il Comune deve:

1. identificare gli elementi qualificanti del proprio portafoglio di attività e servizi;
2. dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto alle attività e ai servizi;
3. articolare, qualora significativo, attività e servizi per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi;
4. definire per ogni attività e servizio, indicatori di quantità, qualità, efficienza e di *customer satisfaction*;
5. individuare, per ogni indicatore selezionato, valore-target, *trend* storico e, qualora rilevabile, *benchmark* di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un agevole accesso alle informazioni fondamentali riguardanti le singole attività e servizi, oltre che assicurare una rappresentazione del portafoglio nel suo insieme.

4.3 Lo stato di salute dell'amministrazione

La *performance* del Comune, la qualità dell'amministrare e del gestire, deve essere anche valutata rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo.

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:

- salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;

- salute organizzativa, collegati alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;
- salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli *stakeholder*, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

Il Comune deve:

1. dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto a ciascuna delle tre aree di salute;
2. declinare ciascuna area di salute in dimensioni qualificanti, considerando, tra l'altro:
 - per l'area di salute finanziaria, l'equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l'indebitamento;
 - per l'area di salute organizzativa, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell'innovazione tecnologica;
 - per l'area di salute delle relazioni, il coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi decisionali, nella gestione e produzione dei servizi, il coinvolgimento di cittadini e utenti;
 - definire, rispetto a ciascuna dimensione, obiettivi, indicatori, valori *target*, *trend* e, qualora rilevabile, *benchmark* di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

4.4 Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*)

Per quanto nella definizione degli obiettivi strategici sia opportuno individuare specifici indicatori di *outcome*, si ritiene importante riepilogare in modo sintetico le principali aree di impatto collegate all'attività del Comune.

Il Comune deve:

- a) individuare i principali *outcome*;
- b) articolare, qualora rilevante, gli *outcome* per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi;
- c) definire per ogni specifico *outcome* indicatori qualitativi-quantitativi di performance attesa e realizzata, attraverso l'identificazione di valori *target*, *trend* e, ove significativo, *benchmark*;
- d) individuare l'eventuale ruolo di altri soggetti e le principali interazioni con gli stessi ai fini della produzione degli *outcome*.

Il sistema di valutazione deve rappresentare i principali *outcome* prodotti dall'amministrazione.

4.5 I confronti interni e con altre Amministrazioni (Benchmarking)

Un compiuto apprezzamento della *performance* richiede il confronto interno tra ambiti organizzativi e con altre organizzazioni, ovvero, ove significativo, l'analisi del posizionamento in termini relativi dei livelli di performance attesi e conseguiti rispetto a quelli di organizzazioni similari.

In particolare, tale confronto è significativo con riferimento ai tre macro-ambiti del portafoglio di attività e servizi, dello stato di salute e degli *outcome*.

Il Comune deve:

1. individuare i *benchmark* di riferimento;
2. evidenziare il posizionamento rispetto ai *benchmark* selezionati, sia a livello di macro-ambito nell'insieme, sia che con riferimento a singole attività e servizi, aree dello stato di salute e *outcome*.

Nel caso di confronto esterno dovranno essere adottati semplici e immediati strumenti di rappresentazione tali da garantire un'immediata comprensione del posizionamento relativo dell'amministrazione rispetto ai *benchmark*.

5. I principi guida della *performance* individuale

Il Comune di Samarate è chiamato a valutare la *performance* individuale dei propri dipendenti in modo da assicurare:

- a) la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze;
- b) il pieno riconoscimento del contributo assicurato e dei risultati conseguiti;
- c) l'attuazione del principio di meritocrazia.

5.1 L'Indicatore di *performance* Individuale (IPI) e il collegamento con la valutazione della performance organizzativa

Il sistema di valutazione del Comune di Samarate si fonda sulla costruzione di un Indicatore di *Performance* Individuale (IPI).

L'indicatore, nelle sue componenti, può essere a "geometria variabile", in modo da tenere conto delle caratteristiche del soggetto valutato (ruolo ricoperto nell'organizzazione), delle possibili finalità della valutazione e del relativo orizzonte temporale, e della correlazione tra *performance* organizzativa e *performance* individuale.

L'Indicatore di *Performance* Individuale (IPI), differenziabile per ruoli e famiglie professionali, prevede:

- a) l'identificazione degli ambiti fondamentali ai quali collegare la valutazione della *performance* individuale;
- b) l'attribuzione di un peso relativo ai singoli ambiti, in ragione degli obiettivi di politica del personale. Di regola, quanto più ampia è la responsabilità dei soggetti valutati, tanto maggiore deve essere il collegamento tra *performance* organizzativa e individuale.

Per assicurare la confrontabilità delle valutazioni e la costruzione di graduatorie di merito, è preferibile che l'Indicatore di *Performance* Individuale si traduca in un punteggio finale (o in un rapporto percentuale) assegnato al singolo dipendente.

Di seguito, in modo non esaustivo, si evidenziano alcuni possibili ambiti ai quali collegare la valutazione della *performance* individuale e il collegato punteggio maturato dal dipendente.

Figura 3. L'indicatore di *performance* individuale

Ambito	Descrizione
Performance di ente	Posizionamento ranking Obiettivi dati o auto-definiti
Performance di UO	Posizionamento ranking interni e esterni Obiettivi dati
Performance di gruppo	Uno o più obiettivi di ente/UO Contributo di gruppo al raggiungimento di obiettivi di ente/UO
Obiettivi individuali	Uno o più obiettivi di ente/UO Contributo individuale al raggiungimento di obiettivi di ente/UO Standard professionali Automatismi
Comportamenti e valori	Codice etico/Carte dei valori Comportamenti manageriali Comportamenti professionali
Trend	Miglioramento nel tempo (performance e accumulo competenze)

5.2 Le linee guida per la valutazione della *performance* individuale

In applicazione delle indicazioni sopra riportate, le caratteristiche fondamentali del sistema di valutazione della *performance* individuale e del collegamento tra questa, la *performance* organizzativa e il sistema premiante, sono definite, così come gli aspetti relativi alle procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa, nell'ambito delle allegate "Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale" (Allegato 1).

In una logica di progressiva evoluzione del sistema, tali documenti potranno conoscere sviluppi, modifiche e adattamenti, sempre finalizzati al miglioramento delle capacità del Comune di valutazione della *performance* individuale e al collegato riconoscimento dei meriti.

6. *Performance* e trasparenza

L'adozione e la pubblicazione del modello di misurazione e valutazione della *performance* costituisce per il Comune di Samarate un aspetto qualificante dell'operazione trasparenza.

In particolare la trasparenza relativamente alla *performance* organizzativa e individuale si propone di:

- a) qualificare il rapporto con i cittadini e con gli *stakeholder*, favorendo il controllo sociale e la promozione della partecipazione democratica;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre in assenza dei meccanismi tipici del mercato;
- c) qualificare l'attività di programmazione favorendo uno sforzo di rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione *ex ante*, di progetti strategici, obiettivi e indicatori significativi e credibili;
- d) promuovere la responsabilità attraverso l'introduzione della consuetudine a rendere conto e la promozione dell'integrità.

La *performance* attesa e quella realizzata devono essere rese fruibili sul sito del Comune attraverso la pubblicazione del Piano della *Performance* e della Relazione sulla *Performance*.

La traduzione dei documenti di rappresentazione della *performance* in termini interattivi, la facile accessibilità e consultabilità, l'immediatezza e la chiarezza delle informazioni fruibili, costituiscono aspetti qualificanti del modello di misurazione e valutazione della *performance* a regime.

Nella *home page* del sito web dell'Ente deve essere inserito il rinvio alla sezione Trasparenza, valutazione e merito.

7. L'adeguamento dei sistemi informativi

Ai fini di garantire la piena operatività del sistema di misurazione e valutazione e lo sviluppo qualitativo dello stesso nel tempo, il Comune verificherà le esigenze di adeguamento dei sistemi informativi esistenti a supporto:

- a) della raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni necessarie ad un pieno apprezzamento della *performance*;
- b) del collegamento tra le procedure e i pacchetti gestionali esistenti e gli indicatori di valutazione della *performance*.

8. Le rilevazioni annuali dell'OVP: benessere organizzativo e sviluppo del sistema

L'OVP può promuovere un'indagine annuale volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema fra i Coordinatori e i dipendenti del Comune. I risultati dell'indagine sono illustrati annualmente nell'ambito di incontri tra gli Organi e Posizioni organizzative, oltre che resi fruibili sul sito.

Inoltre annualmente l'OVP:

- a) esamina lo stato e i risultati prodotti dal sistema di valutazione della *performance*;
- b) attiva un confronto con gli organi istituzionali e i vertici dell'ente in merito a possibili ambiti di sviluppo e miglioramento del sistema stesso;
- c) definisce obiettivi di adeguamento del sistema che costituiscono parte integrante del piano della *performance* del Comune.

9. Il ciclo della gestione della *performance*

La definizione del ciclo di gestione della *performance* si pone i seguenti obiettivi fondamentali:

- a) garantire una maggiore intellegibilità della *performance* e delle sue articolazioni;
- b) valorizzare il sistema di *performance management* realizzato in coerenza con il modello di governo;
- c) innovare e semplificare i processi e gli *output*;
- d) integrare il ciclo di gestione della *performance* e il ciclo di bilancio.

Il ciclo di gestione della *performance* si sviluppa nelle seguenti fasi:

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

Figura 5. Il ciclo di gestione della performance



La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- a) le linee programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) la Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di Previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai centri di costo;
- c) il Piano Esecutivo di Gestione/, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai centri di costo.

Il Piano della *Performance* rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della *performance* attesa dell'ente.

Il collegamento obiettivi-risorse si ottiene integrando il ciclo di gestione della *performance* e il ciclo di bilancio (Figura 6).

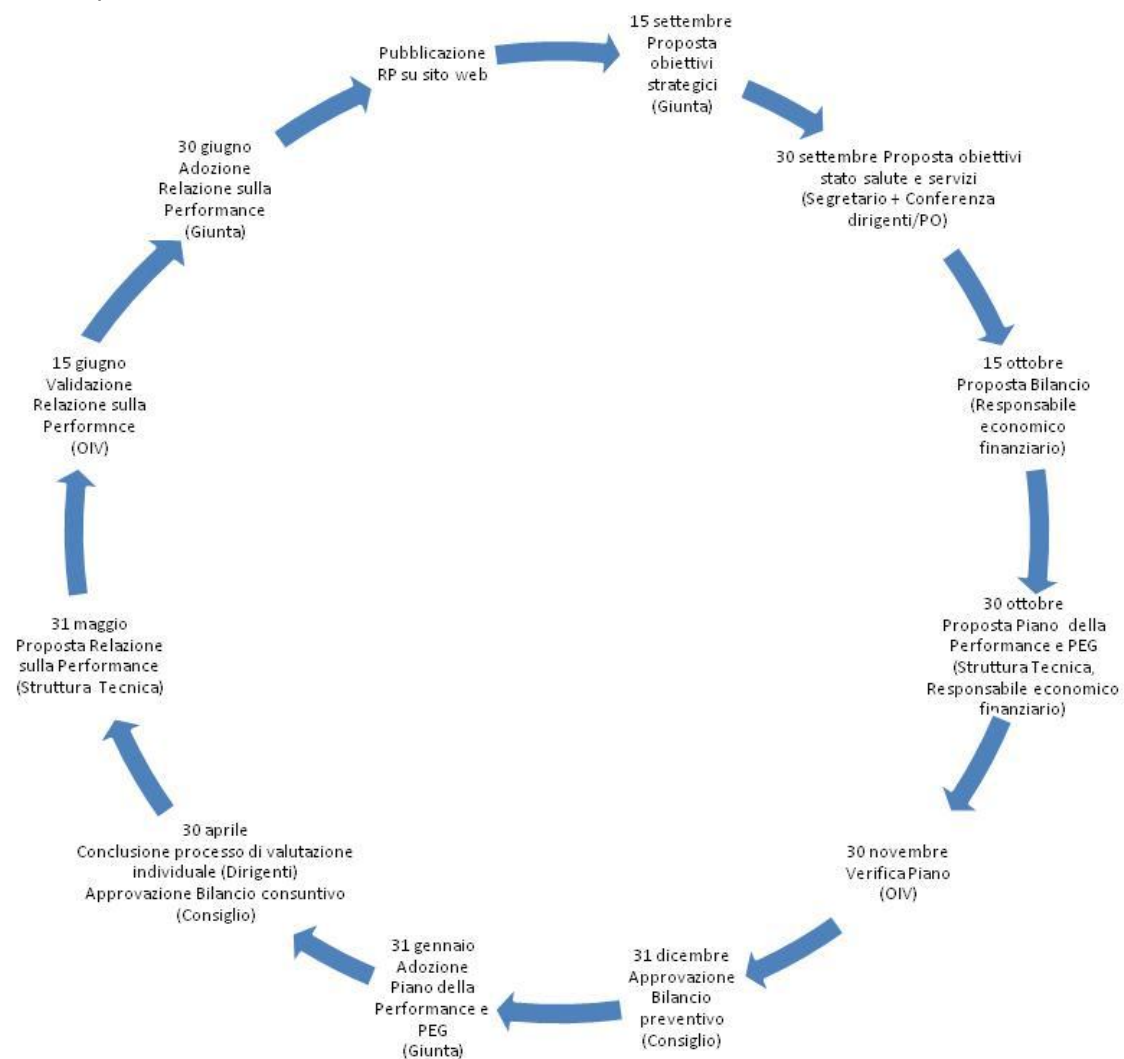
Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente dalla struttura organizzativa preposta, attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione.

A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi, a cura della Giunta, necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi.

Il ridisegno del ciclo di gestione della *performance* si fonda sui seguenti aspetti qualificanti:

- a) unificazione ed integrazione in un unico ciclo della pianificazione e della programmazione economico finanziaria;
- b) il PEG costituirà un collegato al Piano della *Performance*, ciò al fine di semplificare ed integrare i documenti di bilancio e renderli maggiormente intellegibili.

Figura 6. L'integrazione tra performance e risorse



Le date indicate nel ciclo sono da rapportarsi all'approvazione del bilancio preventivo secondo la tempistica prevista dalle norme.

