



Città di Samarate

Provincia di Varese

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

NR. 7 DEL 30-01-2017

OGGETTO: SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE - APPROVAZIONE PROPOSTE DI MODIFICA

L'anno duemiladiciassette il giorno trenta del mese di Gennaio, alle ore 17:15, presso questa sede comunale, convocati nella Sala delle Adunanze, si è riunita la Giunta Comunale convocata nelle forme di legge.

Assume la presidenza il Sindaco, LEONARDO TARANTINO, assistito dal Segretario Generale, ROCCO ROCCIA.

Dei signori componenti la Giunta Comunale di questo Comune:

Cognome e Nome		Pres.	Ass.
TARANTINO LEONARDO	Sindaco	X	
CARIGLINO ALESSANDRA	Assessore effettivo	X	
MOI LAURA	Assessore effettivo	X	
MONTI VITALE	Assessore effettivo		X
MACCHI LUCA GIOVANNI	Assessore effettivo	X	
PURICELLI ENRICO	Assessore effettivo	X	
Presenti-Assenti		5	1

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.

AREA RISORSE, LOGISTICA E PARTECIPAZIONI COMUNALI

Servizio Gestione del Personale –

Responsabile del procedimento: dott. Paolo PASTORI

Oggetto: SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE – APPROVAZIONE PROPOSTE DI MODIFICA

Il Sindaco LEONARDO TARANTINO;

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, successivamente modificata con deliberazione n. 13 del 5/2/2015, 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;

RICHIAMATA la propria precedente deliberazione n. 130 del 24/10/2016, con la quale è stato approvato il sistema di valutazione della performance del personale dipendente;

RITENUTO di apportare alcune modifiche, inerenti degli errori materiali contenuti nelle schede di valutazione, inerenti:

- la percentuale di attribuzione dei punteggi inerenti il raggiungimento dei singoli obiettivi;
- la specificazione che, la valutazione delle competenze, costituirà elemento di valutazione al fine dell'accesso alle eventuali progressioni orizzontali da effettuarsi nell'anno successivo;

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, relativamente alla presente proposta di modifica, è stata data comunicazione alle RSU;

RITENUTO di approvare il succitato documento sub. A;

RICHIAMATE, altresì:

- la deliberazione del Consiglio Comunale N. 19 in data 04/05/2016 di approvazione del Bilancio di previsione 2016/2018, esercizio 2017, dei suoi allegati e s.m.i.;
- la deliberazione della Giunta Comunale n. 1 del 12/01/2017 ad oggetto: "Linee guida per la gestione del Bilancio 2017 nella fase dell'esercizio provvisorio. Approvazione PEG provvisorio 2017 nelle more dell'approvazione del Bilancio di previsione 2017/2019;
- l'art. 23 del Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi;
- il vigente Regolamento dei Controlli Interni;
- il D. Lgs n. 267/2000 aggiornato al D. Lgs. n. 118/2011 e s.m.i.;
- l'art. 23 del Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi;

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;

LA GIUNTA COMUNALE

Vista la proposta del Sindaco relatore;

Visti i pareri favorevoli di regolarità tecnico, contabile rilasciati ;

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 rettificativa di un precedente provvedimento;

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;
- Parere di regolarità tecnica coordinatori di area.

Documento firmato digitalmente ai sensi dell'art. 24 del D. Lgs. 82/2005 e s.m.i..

**AREA RISORSE-LOGISTICA E PARTECIPAZIONI COMUNALI
SERVIZIO/UFFICIO PERSONALE**

**OGGETTO: SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE -
APPROVAZIONE PROPOSTE DI MODIFICA**

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

Il Coordinatore dell'Area PASTORI PAOLO

esprime parere

☒ [X]

☐

Favorevole

Contrario

sulla regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa del provvedimento in oggetto, ai sensi dell'art. 147 bis comma 1 del vigente D. Lgs. 267/2000.

Samarate, lì 27-01-2017

Il Coordinatore di Area
PASTORI PAOLO

Documento firmato digitalmente ai sensi dell'art. 24 del D. Lgs. 82/2005 e s.m.i..

AREA FINANZIARIA

**OGGETTO: SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE -
APPROVAZIONE PROPOSTE DI MODIFICA**

PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE

Il Coordinatore dell'Area Finanziaria, Fiorella Mainini,

ai sensi dell'articolo 147bis, comma 1, del vigente decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267,

esprime parere

☒

Favorevole

☐

Contrario

sulla proposta deliberativa
Samarate, lì 27-01-2017

Il Coordinatore d'Area Finanziaria
Fiorella Mainini

Il presente verbale è stato letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO
LEONARDO TARANTINO

IL SEGRETARIO GENERALE
ROCCO ROCCIA

Documento firmato digitalmente ai sensi dell'art. 24 del D. Lgs. 82/2005 e s.m.i..

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 dirigenti 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 dei dirigenti e delle posizioni organizzative responsabili di unità organizzativa e la misurazione e la valutazione individuale del personale di livello non dirigenziale.

Per i primi sono:

1. gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità,
2. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali,
3. la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate,
4. la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i secondi invece sono:

- a) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali,
- b) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

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 direzioni, 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 (si veda la figura 1).

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 strategicamente 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 dal dirigente o dalla posizione organizzativa, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Qualora il Servizio di afferenza del dirigente, della posizione organizzativa o del personale non fosse direttamente coinvolto nella realizzazione di progetti strategici a queste figure saranno attribuiti obiettivi annuali secondo quanto previsto nel Piano Esecutivo di Gestione.

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, dieci delle quali saranno selezionate in virtù delle responsabilità esercitate dai ruoli operanti nel Comune (dirigenza, posizioni organizzative, personale delle categorie), indicando il valore atteso dal profilo che sarà annualmente oggetto di valutazione secondo le metodologie in uso nell'Ente Locale.

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	■	
	Area: CAPACITA' ATTITUDINALI		
62	Risoluzione dei problemi operativi		■
28	Raccolta ed elaborazione di informazioni		■
29	Analisi	■	
32	Stesura di rapporti e relazioni		■

Descrizione delle capacità più usate

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, consiste nel:

- Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri.
- Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali.
- Affrontare direttamente le tensioni ed 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 che permette di:

- Partecipare alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui.
- 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, in modo da:

- 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.

- 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.

34. Organizzazione.

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

- 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.

Capacità Attitudinali

29. Analisi.

Capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi al fine di ricercare le risposte più efficaci:

- a) Individuare la risposta più efficace ed efficiente;;
- b) Formulare le azioni conseguenti;
- c) Capacità di mettere in discussione i percorsi avviati ad intervenuti elementi nuovi.

Altri dipendenti

Capacità emozionali

19. Autocontrollo e gestione dello stress

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.

Capacità relazionali

4. Lavorare in gruppo

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.

5. Disponibilità ai rapporti interpersonali

Disponibilità ad 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

7. Comunicazione verbale.

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.

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 per:

- a) Vedere l'insieme del proprio lavoro.
- b) Confrontare le risorse disponibili con le attività da svolgere.
- c) 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 al fine di:

- a) Operare in termini di essenzialità o di accuratezza a seconda del tipo di attività.
- b) 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.

- a) Interpretare correttamente i compiti che devono essere svolti confrontandosi con i colleghi ed i superiori;
- b) Mettere cura nell'attività relativa.
- c) Impegnarsi per ottenere l'esito previsto in termini di parametri pre-definiti.

Capacità Attitudinali

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.

- 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.

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.

- 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.

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.

- 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.

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:

- dagli obiettivi da raggiungere,
- dal contenuto delle responsabilità (mansioni) svolte dalle persone da valutare,
- dal numero delle persone da valutare,
- 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:

- i fattori devono essere rilevanti per tutte le responsabilità (mansioni) i cui titolari sono soggetti a valutazione (*universalità*),
- i singoli fattori devono essere rilevabili mediante la raccolta di dati (*osservabilità*),
- ogni fattore deve riferirsi ad una caratteristica nettamente distinta e distinguibile da altra caratteristica (*differenziazione*),
- 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 sia ai fini di una valutazione complessiva che del curriculum professionale del valutato. 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 quantitativi e qualitativi** 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.

Nella fase di **valutazione finale** devono essere garantite, nell'individuazione dei soggetti e dei metodi, terzietà, imparzialità, trasparenza ed equità. La modalità di comunicazione dei risultati individuali della valutazione ai singoli interessati dipende dagli obiettivi del piano di valutazione. Il metodo di comunicazione più idoneo per conseguire questi scopi è quello della comunicazione verbale diretta da parte del soggetto che ha effettuato la valutazione, che comunica la valutazione al collaboratore in apposito colloquio, concordando con quest'ultimo un programma di miglioramento verificabile con la successiva valutazione.

6.1 I soggetti valutatori

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- Dal Nucleo 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 il Nucleo 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 del Nucleo di valutazione performance
Performance di U.O	I criteri sono inseriti nel PEG – Piano della performance	Sindaco su Organismo valutazione performance
Performance di gruppo	I criteri sono inseriti nel Peg o nel piano della	Nucleo di valutazione

	performance 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	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	Nucleo di 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	Nucleo di 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 gli altri dipendenti (cat. 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 segretario per i titolari di posizione organizzativa e i titolari di posizione organizzativa per i dipendenti effettuano il colloquio presentando la scheda per l'anno di riferimento .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 al Nucleo 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:

- delle competenze individuali;
- degli obiettivi performance (di ente, di unità operativa, di gruppo individuale).

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 C e D, con responsabilità di servizio/ufficio

Dipendente:

Area:

Categoria:

Le prestazioni cui il dipendente è tenuto, verranno valutate anche sulla base del merito e dell'impegno individuale profuso sia nello svolgimento degli obiettivi assegnati, sia nell'esercizio delle proprie funzioni operative all'interno dell'Area di appartenenza.

Il sistema stabilisce l'importanza di due piani di valutazione, in funzione della specifica categoria professionale di appartenenza:

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI

Le competenze da valutare sono intese come insiemi di conoscenze e capacità utilizzate dal dipendente nello svolgimento della propria attività lavorativa.

Per la valutazione delle competenze individuali vengono attribuiti dei punteggi (da 4 a 10), pesati sulla base della qualità professionale e attitudinale dimostrata e accertata anche nell'ambito dello svolgimento dell'attività lavorativa.

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

Capacità Emozionali	E' la 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.
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.

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. 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. E' la capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, nonché il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo.
Capacità Attitudinali	E' la capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali al fine di ricercare le risposte più efficaci: a) Individuare la risposta più efficace ed efficiente b) Formulare le azioni conseguenti c) Capacità di mettere in discussione i percorsi avviati ad intervenuti elementi nuovi

COMPETENZE INDIVIDUALI	VALUTAZIONE			
	Sufficiente (valore = 4)	Discreta (valore = 6)	Buona (valore = 8)	Ottima (valore = 10)
Capacità Emozionali				
Capacità Relazionali				
Capacità Gestionali				
Capacità Attitudinali				
Totale punteggi				

Valutazione attribuita: - Punteggio pari a 16 = Sufficiente - punteggio da 18 a 24 = Discreta - punteggio da 26 a 32 = Buona - punteggio da 34 a 40 = Ottima	☐ Sufficiente ☐ Discreta ☐ Buona ☐ Ottima
--	--

Il giudizio sopra espresso sarà considerato anche quale parametro di riferimento ai fini dell'accesso alle eventuali "progressioni orizzontali".

Eventuali aspetti da evidenziare:

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

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

Nella valutazione finale dei singoli obiettivi sono tenuti in considerazione anche gli indicatori delle competenze individuali, come sopra specificati, manifestati dal dipendente nell'espletamento dell'incarico assegnato.

Per la valutazione degli obiettivi vengono attribuiti dei punteggi (da 0 a 10) sulla base del loro grado di raggiungimento. In caso di più obiettivi la valutazione del risultato viene effettuata con riferimento ai risultati ottenuti nel raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati.

In caso di più obiettivi la valutazione del risultato viene effettuata sulla base dei risultati ottenuti nel raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati.

La valutazione verrà effettuata anche tenuto conto della valutazione espressa dall'Organismo di Valutazione della performance alla luce di quanto previsto dall'art. 15, comma 4 del vigente CCNL.

Gli obiettivi assegnati sono i seguenti:

Obiettivo 1		
☐ Riorganizzazione (R)	☐ Nuovo Servizio (S)	☐ Obiettivo PEG-PERFORMANCE
Attività da realizzare e scadenze		
Indicatori		

	Non Raggiunto (valore = 0)	Raggiunto parzialmente (valore = 1 - 5)	Raggiunto sufficientemente (valore = 6 - 8)	Raggiunto pienamente (valore = 9 - 10)
Obiettivo 1				

Percentuale attribuita: - Non raggiunto = 0% - punteggio da 1 a 2 = 30% - punteggio da 3 a 5 = 60% - punteggio da 6 a 8 = 90% - punteggio da 9 a 10 = 100%	...%
---	------

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

Obiettivo ... ⁿ		
☐ Riorganizzazione (R)	☐ Nuovo Servizio (S)	☐ Obiettivo PEG-PERFORMANCE
Attività da realizzare e scadenze		
Indicatori		

	Non Raggiunto (valore = 0)	Raggiunto parzialmente (valore = 1 - 5)	Raggiunto sufficientemente (valore = 6 -8)	Raggiunto pienamente (valore = 9 - 10)
Obiettivo 1				

Percentuale attribuita: - Non raggiunto = 0% - punteggio da 1 a 2 = 30% - punteggio da 3 a 5 = 60% - punteggio da 6 a 8 = 90% - punteggio da 9 a 10 = 100%	...%
---	------

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

Eventuali aspetti da evidenziare:

Samarate, _____

Il Coordinatore di Area

Il dipendente

VERIFICA INTERMEDIA

Osservazioni:

Samarate, _____

Il Coordinatore di Area

Il dipendente

VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE

Competenze individuali	☐ Sufficiente ☐ Discreta ☐ Buona ☐ Ottima		
Obiettivo 1	...%	...	Euro
Obiettivo ... ⁿ	...%	...	Euro

Cui consegue l'attribuzione del compenso totale pari ad Euro _____ lordi.

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 A-B-C-D, senza responsabilità di servizio/ufficio

Dipendente:

Area:

Categoria:

Le prestazioni cui il dipendente è tenuto, verranno valutate anche sulla base del merito e dell'impegno individuale profuso sia nello svolgimento degli obiettivi assegnati, sia nell'esercizio delle proprie funzioni operative all'interno dell'Area di appartenenza.

Il sistema stabilisce l'importanza di due piani di valutazione, in funzione della specifica categoria professionale di appartenenza:

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI

Le competenze da valutare sono intese come insiemi di conoscenze e capacità utilizzate dal dipendente nello svolgimento della propria attività lavorativa.

Per la valutazione delle competenze individuali vengono attribuiti dei punteggi (da 4 a 10), pesati sulla base della qualità professionale e attitudinale dimostrata e accertata anche nell'ambito dello svolgimento dell'attività lavorativa.

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

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.
Capacità Relazionali	E' la capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo per: a) 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) 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) Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo

	nelle reazioni degli interlocutori.
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: a) Confrontare le risorse disponibili con le attività da svolgere. 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) Operare in termini di essenzialità o di accuratezza a seconda del tipo di attività. E' la capacità di svolgere i compiti assegnati con attenzione : a) Interpretare correttamente i compiti che devono essere svolti confrontandosi anche con colleghi e superiori.
Capacità Attitudinali	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 : a) 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. E' la capacità di disegnare e realizzare documenti sistematici su argomenti vari riuscendo a trasmettere efficacemente descrizioni, contenuti e proposte: a) Riuscire a essere chiari nei confronti della tipologia dei lettori cui il rapporto è destinato.

COMPETENZE INDIVIDUALI	VALUTAZIONE			
	Sufficiente (valore = 4)	Discreta (valore = 6)	Buona (valore = 8)	Ottima (valore = 10)
Capacità Emozionali				
Capacità Relazionali				
Capacità Gestionali				
Capacità Attitudinali				
Totale punteggi				

Valutazione attribuita: - Punteggio pari a 16 = Sufficiente - punteggio da 18 a 24 = Discreta - punteggio da 26 a 32 = Buona - punteggio da 34 a 40 = Ottima	☐ Sufficiente ☐ Discreta ☐ Buona ☐ Ottima
--	--

Il giudizio sopra espresso sarà considerato anche quale parametro di riferimento ai fini dell'accesso alle eventuali "progressioni orizzontali".

Eventuali aspetti da evidenziare:

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

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

Nella valutazione finale dei singoli obiettivi sono tenuti in considerazione anche gli indicatori delle competenze individuali, come sopra specificati, manifestati dal dipendente nell'espletamento dell'incarico assegnato.

Per la valutazione degli obiettivi vengono attribuiti dei punteggi (da 0 a 10) sulla base del loro grado di raggiungimento. In caso di più obiettivi la valutazione del risultato viene effettuata con riferimento ai risultati ottenuti nel raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati.

In caso di più obiettivi la valutazione del risultato viene effettuata sulla base dei risultati ottenuti nel raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati.

La valutazione verrà effettuata anche tenuto conto della valutazione espressa dall'Organismo di Valutazione della performance alla luce di quanto previsto dall'art. 15, comma 4 del vigente CCNL.

Gli obiettivi assegnati sono i seguenti:

Obiettivo 1		
☐ Riorganizzazione (R)	☐ Nuovo Servizio (S)	☐ Obiettivo PEG-PERFORMANCE
Attività da realizzare e scadenze		
Indicatori		

	Non Raggiunto (valore = 0)	Raggiunto parzialmente (valore = 1 - 5)	Raggiunto sufficientemente (valore = 6 - 8)	Raggiunto pienamente (valore = 9 - 10)
Obiettivo 1				

Percentuale attribuita: - Non raggiunto = 0% - punteggio da 1 a 2 = 30% - punteggio da 3 a 5 = 60% - punteggio da 6 a 8 = 90% - punteggio da 9 a 10 = 100%	...%
---	------

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

Obiettivo ... ⁿ	
☐ Riorganizzazione (R)	☐ Nuovo Servizio (S) ☐ Obiettivo PEG
Attività da realizzare e scadenze	
Indicatori	

	Non Raggiunto (valore = 0)	Raggiunto parzialmente (valore = 1 - 5)	Raggiunto sufficientemente (valore = 6 -8)	Raggiunto pienamente (valore = 9 - 10)
Obiettivo				

Percentuale attribuita: - Non raggiunto = 0% - punteggio da 1 a 2 = 30% - punteggio da 3 a 5 = 60% - punteggio da 6 a 8 = 90% - punteggio da 9 a 10 = 100%	...%
---	------

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

Eventuali aspetti da evidenziare:

Samarate, _____

Il Coordinatore di Area

Il dipendente

VERIFICA INTERMEDIA

Osservazioni:

Samarate, _____

Il Coordinatore di Area

Il dipendente

VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE

Competenze individuali	...%	...	Euro
Obiettivo 1	...%	...	Euro
Obiettivo ... ⁿ	...%	...	Euro

Cui consegue l'attribuzione del compenso totale pari ad Euro _____ lordi.

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

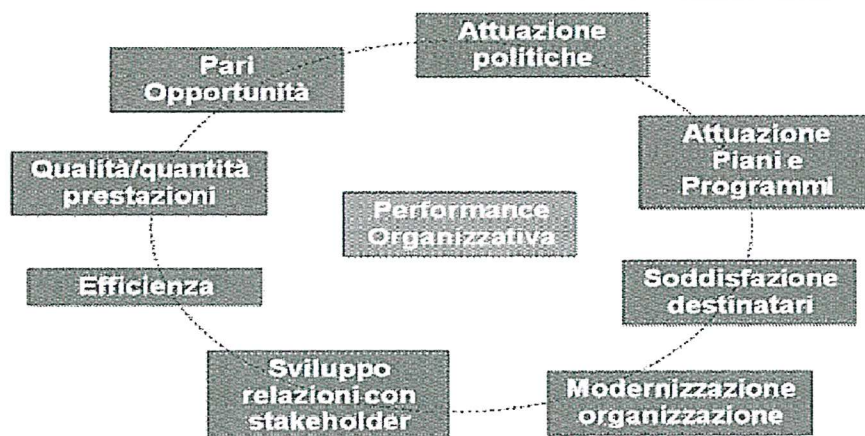
2. Caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la *performance* con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (*performance* del Comune), alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (*performance* di UO) e ai singoli dipendenti (*performance* individuale).

Gli ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (del Comune e delle UUOO) 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 dei Dirigenti e/o delle Posizioni organizzative è collegata:

- a) alla *performance* generale del Comune;
- b) al raggiungimento di obiettivi relativi all'UO di appartenenza;
- 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 dirigenti 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 dirigenti, delle proprie posizioni organizzative e 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, nella prima sezione del presente documento.

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 del Nucleo di Valutazione: benessere organizzativo e sviluppo del sistema

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

Inoltre annualmente il Nucleo di Valutazione:

- 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) il Documento unico di programmazione;
- c) il Piano Esecutivo di Gestione/Piano della performance, 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.

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/PRO costituirà un collegato al Piano della *Performance*, ciò al fine di semplificare ed integrare i documenti di bilancio e renderli maggiormente intellegibili.

Proposta di Giunta Comunale

Area RISORSE, LOGISTICA E PARTECIPAZIONI COMUNALI

Servizio Personale

OGGETTO: SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE –
APPROVAZIONE PROPOSTE DI MODIFICA

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

I Coordinatori dell'Area dott.ssa Anna Maria SILVESTRINI, rag. Fiorella MAININI, dott. Edoardo ANGOTTI, dott. Andrea SCARINGELLI, arch. Angelo ROMEO, dott. Pierangelo TROGNACARA

Esprimono parere

(X) Favorevole

() Contrario

sulla regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa del provvedimento in oggetto, ai sensi dell'art. 147 bis comma 1 del vigente D. Lgs. 267/2000 e ai sensi dell'art. 3 comma 1 lett. a) 2° capoverso, del regolamento dei controlli interni.

27. GEN. 2017

I Coordinatori di Area

Dott. Edoardo ANGOTTI

Rag. Fiorella MAININI

Dott. Paolo PASTORI

Arch. Angelo ROMEO

Dott. Andrea SCARINGELLI

Dott.ssa Anna Maria SILVESTRINI

Dott. Pierangelo TROGNACARA

