+ PRODUTTIVITÀ

X CRITERI

COMUNE DI DUE CARRARE
PROVINCIA DI PADOVA

ORIGINALE

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 100

Verbale letto, approvato e Sottoscritto
IL PRESIDENTE
Paggiaro Gabriele

IL SEGRETARIO COMUNALE
D'Alessandro Emanuella

Oggetto: PERSONALE – Approvazione Sistema di misurazione e valutazione della Performance - 2011. D.Lgs. n. 150 del 2009. Obiettivi 2011.

N. reg. Pubbl.
REFERTO DI PUBBLICAZIONE
Certifico io sottoscritto Segretario Comunale che copia della presente delibera viene affissa all'albo comunale per la pubblicazione di 15 giorni consecutivi con decorrenza dal giorno

.....

IL SEGRETARIO COMUNALE
D'Alessandro Emanuella

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'
La presente deliberazione pubblicata a norma di legge all'albo Pretorio
E' DIVENUTA ESECUTIVA
[] Ai sensi dell'art. 134 comma 3 del D.Lgs 267/2000.
Il .....
E' DICHIARATA IMMEDIATAMENTE ESEGUIBILE
x Ai sensi dell'art. 134 comma 4 del D.Lgs 267/2000.

IL SEGRETARIO COMUNALE
D'Alessandro Emanuella

Trasmessa ai capigruppo consiliari il
.....

SERVIZIO FINANZIARIO

Registrato impegno n.

Il

IL RAGIONIERE

L'anno **duemilaundici**, addì **ventidue** del mese di **dicembre** alle ore **13.00** nella Sala delle adunanze, si è riunita la Giunta Comunale,

All'appello nominale risultano:

Ruolo	Cognome e Nome	Pres	Ass. G	Ass. I
Sindaco	Vason Sergio		X	
Vice Sindaco	Garbo Claudio		X	
Assessore	Crivellaro Giampietro	X		
Assessore	Romanato Mario	X		
Assessore	Paggiaro Gabriele	X		
Assessore	Burattin Graziano	X		

Partecipa alla seduta la Sig.ra **D'Alessandro Emanuella** Segretario Comunale, il quale provvede alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il Sig. **Paggiaro Gabriele**, nella sua qualità di Assessore del Comune, assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'argomento in oggetto.

Deliberazione della Giunta Comunale n. 100 del 22/12/2011

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA E CONTABILE

Espresso ai sensi dell'art. 49 c. 1 del D.L.gs 267 del 18.8.2000

POSITIVO

Lì, 22/12/2011

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO

Romanato Maria

Oggetto: PERSONALE – Approvazione Sistema di misurazione e valutazione della Performance - 2011. D.Lgs. n. 150 del 2009. Obiettivi 2011.

LA GIUNTA COMUNALE

RICHIAMATE:

- Delibera Giunta Comunale n. 106 in data 22.09.1998, con la quale è stato approvato il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, ;
- Delibera Giunta Comunale n. 158 del 28.12.2010, con la quale è stato integrato il suddetto regolamento di organizzazione del personale suindicato con l'adeguamento alle disposizioni del D. lgs. n. 150 del 2009 inerente l'Istituzione e l'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance; individuale ed organizzativa;
- Deliberazione consiliare n. 10 del 20.01.2011 con la quale furono approvati gli indirizzi del consiglio comunale in materia di recepimento dei principi del D. lgs. n. 150 del 2009 (Decreto Brunetta);
- Delibera Giunta Comunale n. 21 in data 24.03.2011, con la quale è stato costituito il Nucleo di Valutazione per il triennio 2011-2013 di cui sono componenti il dr. Mazzaro, quale esperto in materia e il segretario generale pro - tempore;
- Deliberazione consiliare n. 20 del 28.06.2011, con la quale è stato approvato il bilancio di previsione 2011, bilancio pluriennale 2011-2013 e relazione revisionale e programmatica 2011-2013;

RICHIAMATE:

a) G. C n. 146 del 28.12.2010 avente ad oggetto:" Contratto Integrativo Nazionale dei Segretari Comunali - Retribuzione di posizione: funzioni aggiuntive, art. 41 CCNL 1998/2001. ";

b) G. C n. 147 del 28.12.2010 avente ad oggetto:" Segretario Comunale - criteri di valutazione per riconoscimento indennità di risultato. DUE CARRARE "; entrambe esecutive il Comune di Due Carrare ha approvato i criteri di valutazione ed attribuzione sia delle funzioni aggiuntive di cui all'art. 41 CCNL 1998/2001 che dei criteri di valutazione del risultato nei confronti del segretario comunale;

c) che con successiva D. G. C. n. 48 del 2011 avente ad oggetto: "**Bilancio 2011 – Piano Esecutivo di gestione – attribuzione delle risorse di bilancio**" l'Amministrazione di Due Carrare ha confermato i criteri di cui alle citate e precedenti deliberazioni relative alla valutazione del segretario (funzioni aggiuntive e criteri risultato) anche per il 2011;

VISTO il nuovo Sistema di Misurazione e valutazione della Performance, come in **allegato sub. A)** come redatto dal dr. Mazzaro;

DATO ATTO:

- che , come risulta nel relativo verbale del Nucleo di Valutazione 16 dicembre 2011 ove, a seguito di precedenti incontri tra i responsabili dei settori e il NdV, è stata effettuata la lettura integrale e una breve formazione con simulazioni ai Caposettore sul nuovo Sistema di Misurazione e valutazione della Performance, come proposto dall'Esperto esterno, dott. Mazzaro appositamente incaricato;

- che nella medesima conferenza ai responsabili è stato consegnata anche una sintesi, redatta dal segretario, con le principali disposizioni del D.Lgs. n. 150 del 2009 relative agli enti locali, , il cui testo è stato allegato al verbale della conferenza tra NdV e i Responsabili di P.O.;
- che nella medesima conferenza il Nucleo di Valutazione ha proposto di inserire, come elemento di valutazione nei confronti dei responsabili della P.O., l'avvio dell'applicazione del nuovo sistema con tutte le procedure (corso di aggiornamento e di formazione oltre all'applicazione sperimentale per il primo anno);

VISTE le schede obiettivo che ciascun Caposettore ha concordato in fase di sperimentazione con il Nucleo di Valutazione nel corso di formazione del 16.12.2011, come **allegato sub. B)** in un unico fascicolato per tutti i Caposettore;

DATO ATTO che nel corso del 2011 gli obiettivi assegnati al Segretario Comunale, oltre a quelli direttamente previsti nelle citate deliberazioni GC n. 146/147 del 2010 e richiamate nella DGC n. 48 del 2011 , sono stati assegnati i seguenti procedimenti:
- coordinamento e indirizzi all'introduzione del SUAP comunale;
- albo on line - regolamento e coordinamento;
- attuazione D. lgs. n. 150 del 2009;
- coordinamento con studio avv Bertolino in merito alla vertenze sulla gestione reti gas metano (società Enercò Distribuzione s.p.à e altri);

ACQUISITI i pareri favorevoli tecnico/contabile di competenza come sopra attestati, resi ai sensi dell'art. 49, 1° comma, del D. Lgs. 267/2000;

CON VOTI unanimi resi nei modi e nelle forme di legge;

DELIBERA

1) Di approvare la premessa come parte integrante del presente atto;
2) Di approvare l'elaborato di Sistema di misurazione e valutazione della performance, come in allegato sub. A);
3) Di approvare le schede obiettivo che ciascun Caposettore ha concordato in fase di sperimentazione con il Nucleo di Valutazione nel corso di formazione del 16.12.2011, come allegato sub. B);
4) Di confermare che, al segretario generale gli obiettivi e incarichi assegnati, oltre a quelli direttamente previsti nelle citate deliberazioni GC n. 146/147 del 2010 e richiamate nella DGC n. 48 del 2011 , sono stati assegnati i seguenti procedimenti:
- coordinamento e indirizzi all'introduzione del SUAP comunale;
- albo on line - regolamento e coordinamento;
- attuazione D.lgs. n. 150 del 2009;
- coordinamento con studio avv Bertolino in merito alla vertenze sulla gestione reti gas metano (società Enerco Distribuzione s.p.a e altri);
5) Di approvare che, come proposto dal Nucleo di Valutazione, per il 2011, si può prevedere che rientri tra gli obiettivi di valutazione del risultato dei Caposettore e del segretario anche la procedura di avvio, la partecipazione al corso di formazione per la performance valutativa e l'introduzione sperimentale nel 2011, così come previsto dal sistema predisposto dal relatore dott. Mazzaro;
6) Di disporre che il presente provvedimento sia pubblicato sul sito web per gli adempimenti di cui all'art. 67, comma 11, del D.L. n. 112/2008 convertito in L. n. 133/2008.

Successivamente con separata unanime votazione la presente deliberazione viene dichiarata immediatamente eseguibile allo scopo di dare attuazione alle procedure in esso previste ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D. Lgs. 267/2000.

Allegato A-B

Allegato A) alla delibera G.C n. 100 del 22.12.2011

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

di cui all'art. 7, D. Lgs. 150/09 Approvato con DGC n. 100 del 22/12/2011

COMUNE DI DUE CARRARE (provincia di PD)

Dott. Vincenzo Mazzaro

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

in applicazione degli artt. 7, 8, 9 del D. Lgs. 150/09

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA: le premesse

Il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema) è dato dall'insieme, coerente e completo, delle metodologie, delle modalità, delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e con le strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all'Ente di giungere, in modo sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale.

Il Sistema per la Misurazione e la Valutazione è unico ed integrato, pur composto da due differenti elementi:

- Misurazione, con cui si intende il processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l'utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni.
- Valutazione, con cui si intende un processo di determinazione di un giudizio di sintesi e dettagliato per ciascuno degli ambiti di performance valutati. La valutazione nasce dal confronto tra i target individuati a preventivo, ed i risultati conseguiti.

Tale sistema unico ed integrato nasce nell'ambito delle previsioni contenute nella legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il successivo decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", che di fatto avviano un processo di rinnovamento da parte della Pubblica Amministrazione italiana ed introducono come elementi prioritari, tra le altre cose, il concetto di **performance organizzativa** direttamente collegato a quello di **performance individuale,** quello di coerenza nel processo di definizione degli obiettivi, unitamente alla necessità di avvicinare sempre di più le Pubbliche Amministrazioni ai propri stakeholder (per ottenere un Pubblico Settore sempre più a misura dei cittadini).

Col termine centrale di **PERFORMANCE si intende: il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita**.
In questa definizione viene evidenziata l'esigenze di un approccio sistemico ed integrato alla misurazione ed alla valutazione delle performance individuali ed organizzativa.
Il D. Lgs. 150/09 detta nuovi principi e dispone nuove regole per tutta la Pubblica Amministrazione, andando ad introdurre un sistema complessivo di gestione della performance denominato **Ciclo di Gestione della Performance**. Tale processo richiede da parte delle Pubbliche Amministrazioni una preliminare attività di adattamento dei propri regolamenti, istituti, processi, documenti di programmazione e di gestione, sistemi di valutazione, il tutto per perseguire cinque risultati: pianificare meglio, misurare meglio, valutare meglio, premiare meglio e rendicontare meglio; il tutto in un'ottica di miglioramento continuo, di risultato (con meccanismi di verifica per le Amministrazioni di

un concreto miglioramento in tutti gli ambiti) e di trasparenza e comunicazione.

Rispetto al Ciclo di Gestione della Performance ogni Pubblica Amministrazione deve quindi curarne le singole fasi, che sono rappresentate da:

- Pianificazione: devono essere definiti degli obiettivi che siano coerenti con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione e con i suoi programmi e progetti: tali obiettivi vengono poi affidati alla struttura per la loro realizzazione. Si tratta di un'attività che coinvolge la Giunta, il Segretario Generale ed i responsabili dell'Ente. Tutti devono concorrere al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.
- Monitoraggio: agli organi di vertice politico-amministrativo ed agli apicali dell'Ente è assegnata la responsabilità del monitoraggio e degli eventuali interventi correttivi nel processo di realizzazione dei predetti obiettivi, riservando un ruolo di supporto metodologico da parte del Nucleo di Valutazione (NDV)
- Valutazione: sulla base delle risultanze del sistema di misurazione, l'(NDV) propone al vertice politico-amministrativo la valutazione degli apicali (**posizioni organizzative**) per la parte di competenza fondata sulla misurazione del gradi di raggiungimento degli obiettivi affidati di performance individuale e di performance organizzativa: al vertice politico poi spetta la loro effettiva valutazione.

La valutazione di tutto il personale invece, viene effettuata a cura dei responsabili dei settori, nel pieno rispetto dei contratti e della legislazione in materia: in particolare si sottolinea l'esigenza di garantire il rispetto delle ultime indicazioni nell'ambito della valutazione individuale di tutto il personale fornite dal D. Lgs. 150/09, all'art. 9 comma 2 dove si stabilisce che "*la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:*
a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Rispetto a tale quadro normativo, è importante sottolineare che per gli Enti Locali, qual è il Comune, l'attuazione delle indicazioni del Decreto passa, soprattutto in questa prima fase di implementazione ed avvio, attraverso l'attività di puntuale adeguamento ai principi della Riforma nel pieno rispetto della propria autonomia regolamentare e gestionale (ed infatti il primo ambito di adeguamento è proprio quello afferente il ROUSS-Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi): ciò che viene richiesto ai Comuni in particolare, è di analizzare i propri istituti, regolamenti, processi e documenti e di aggiornarli alla luce dei principi fissati dalla Riforma. Ciascun Ente quindi dovrà identificare la propria originale soluzione per attuare il Ciclo di Gestione della Performance nel rispetto della propria realtà organizzativa e degli strumenti utilizzati negli anni.
A guidare questo percorso di adattamento sono, tra gli altri, le indicazioni fornite dalla CIVIT in generale (Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza della PA), e dall'ANCI in particolare a cui è stato demandato il compito di fornire le linee guida in favore dei Comuni (mediante apposito protocollo nazionale siglato in data 16.10.2010).

In questo quadro di riferimento, l'adozione di un **Sistema di misurazione e valutazione della performance,** sistema espressamente previsto nell'ambito del più generale Ciclo di gestione della performance, deriva da un lato dall'esigenza di rispondere a specifiche disposizioni normative in attuazione del D. Lgs. 150/09, dall'altro dalla necessità di dotare l'Ente di uno strumento che si ponga quale obiettivo prioritario quello di migliorare costantemente il funzionamento della propria organizzazione ed i suoi risultati.
Il presente documento definisce quindi i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale del **Comune di Due Carrare**, secondo i principi dettati dalla legge in materia.

1.1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA: le finalità

Un efficace Sistema per la misurazione e valutazione della performance deve perseguire molteplici finalità tra cui:

- Migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- Verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- Informare e guidare i processi decisionali;
- Gestire in maniera più efficace le risorse;
- Promuovere i processi di miglioramento continuo;
- Promuovere la diffusione della qualità nella Pubblica Amministrazione;
- Valorizzare le competenze;
- Rafforzare la capacità di accountability e le responsabilità.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è l'insieme quindi delle metodologie e dei processi attraverso i quali l'Ente si pone nelle condizioni di misurare e valutare la performance organizzativa e quelle individuali. Esso ha tra i suoi presupposti la corretta attuazione del Ciclo di Gestione della Performance, ed in particolare richiede la chiara esplicitazione delle mete da raggiungere e delle aspettative connesse, ovvero elementi che sono contenuti nel Piano della Performance (quindi nello specifico del **Comune di Due Carrare**, contenuti all'interno della Relazione Previsionale e Programmatica, del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano degli Obiettivi).

Alla luce di queste considerazioni e dall'analisi conoscitiva dei documenti di programmazione, di gestione, di misurazione e controllo, contabili ed extracontabili, nel **Comune di Due Carrare**, si ritiene opportuno adottare un Sistema per la misurazione e la valutazione della performance fondato su strumenti di misurazione semplici ed integrato con i documenti obbligatori adottati nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance: un sistema di misurazione e valutazione focalizzato sui **processi** e che miri ad un percorso di miglioramento continuo dell'Ente e dell'organizzazione; questo richiederà un suo affinamento nel corso del tempo, proprio per rispondere alle esigenze di accrescimento dell'efficacia ed efficienza dell'Ente.

1.2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA: i riferimenti di legge

In particolare occorre già in premessa soffermare l'attenzione sull'oggetto del presente sistema, ovvero sull'articolo 7 del Decreto, che dispone che "*le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la* ***performance organizzativa e individuale*** *e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance*". In premessa si rende necessario evidenziare il contenuto dell'art. 7 del D. Lgs. 150/09, ai cui principi gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti:

Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance e' svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dalla Commissione di cui all'articolo 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;

c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto.

3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo le direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13, secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo articolo:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;

b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Inoltre, l'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "all'Amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree (o Settori) di responsabilità in cui si articola l'Amministrazione". L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di valutazione della performance dei responsabili dell'Organismo Indipendente Valutazione, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "(NDV)".

Vero elemento di novità per gli Enti Locali (e più in generale per tutta la Pubblica Amministrazione) è l'individuazione, misurazione e valutazione di una **performance organizzativa,** differente da quella individuale sulla cui misurazione e valutazione già molto è stato fatto dai Comuni nel corso degli ultimi anni.

L'articolo 8, seppur non richiamato nell'ambito del Decreto stesso tra quelli a cui gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti, definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Tali ambiti vengono così sintetizzati all'interno del citato art. 8 del Decreto:

Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

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) l'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) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tutti questi ambiti della performance organizzativa vanno letti in un'ottica di sistema: infatti il fine ultimo per la Pubblica Amministrazione, di ogni ordine e grado, è quello di soddisfare i bisogni della collettività di riferimento, avvicinandosi ad essa, migliorando i propri servizi e la propria organizzazione, ottimizzando l'utilizzo delle risorse, arrivando fino a raccogliere il giudizio circa il proprio operato direttamente da parte dei propri stakeholder.

L'articolo 9 del Decreto, infine, nell'introdurre gli ambiti di misurazione della performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti (Posizioni Organizzative laddove non è prevista la dirigenza) e le altre valutazioni, stabilendo espressamente:

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il presente **Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Due Carrare**, di seguito "Sistema", ha ad oggetto quindi sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della

performance individuale.
Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all'articolo 13 del Decreto, tra cui in particolare la Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli altri riferimenti per la redazione del Sistema sono:

- delibera CIVIT n. 89/2010 (*indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance).*
- delibera CIVIT n. 104/2010 (*definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance).*
- delibera CIVIT n. 114/2010 (*indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance).*
- Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance
- Linee guida bis ANCI in materia di ciclo della performance
- Linee guida definitive ANCI in materia di ciclo della performance (di marzo 2011)

1.3 DESCRIZIONE DEL SISTEMA: definizioni e parole chiave

a. Performance: il contributo che un soggetto (organizzazione, gruppo, singolo obiettivo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.
b. Performance organizzativa: la performance ottenuta dall'Ente nel suo complesso o dalle singole aree/settori in cui si articola.
c. Performance individuale: la performance ottenuta dai singoli, o da gruppi, o comunque il contributo individuale fornito al lavoro dell'Ente.
d. Ciclo di gestione della performance: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi (coerenti col processo di declinazione della strategia), corredati di indicatori e target, si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati del ciclo.
e. Misurazione della Performance: attività di riscontro degli scostamenti tra i target degli obiettivi assegnati ed i risultati effettivamente raggiunti, il tutto sulla base di indicatori misurabili. È un processo formalizzato che svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti.
f. Valutazione della performance: analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'Ente, dalle aree/settori/servizi/uffici, dai singoli, sulla base dei riscontri della misurazione della performance.
g. Rendicontazione della performance: descrizione delle risultanze della misurazione dei risultati, indirizzata agli stakeholder interni ed esterni all'Ente.
h. Sistema di misurazione e valutazione della performance: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie, le fasi ed il ruolo di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nei processi di misurazione e valutazione della performance.

i. Obiettivo: la definizione puntuale di un traguardo dell'Ente, che deve discendere da un processo di concretizzazione della strategia dell'Amministrazione.
j. Risultato: l'effetto concreto e misurabile che attraverso un obiettivo si vuol raggiungere.
k. Processo: insieme concatenato di attività da realizzarsi per raggiungere un risultato o parte di esso.
l. Indicatore: variabile o insieme di variabili, misurabile, che fornisce indicazioni sull'efficacia, o sull'efficienza, o sull'economicità, dell'attività realizzata per raggiungere un obiettivo. E' la misura lungo la quale si andrà a misurare prima e valutare poi il grado di raggiungimento di un obiettivo.
m. Target / valore atteso: è il valore che in via previsionale si attribuisce all'indicatore e che quindi sarà il parametro di riferimento da utilizzare con l'analisi degli scostamenti al fine di valutare il grado di raggiungimento di un obiettivo.
n. Analisi degli Scostamenti: analisi dello scostamento tra risultati attesi (programmati) e risultati conseguiti. Trattasi di metodologia da utilizzare sia per la fase di misurazione, che per quella di valutazione.
o. Benchmarking: processo di confronto (interno all'Ente o esterno con altri Enti) volto ad individuare delle buone prassi da importare o estendere.
p. Stakeholder: colui o coloro che portano degli interessi: sono singoli, gruppi formalizzati o no, che possono essere influenzati o possono influenzare le scelte dell'Ente.
q. Mappatura degli Stakeholder: è l'analisi volta ad individuare gli stakeholder sulla base di due parametri di riferimento: influenza ed interesse. L'attività di mappatura porta all'attuazione di 4 differenti politiche da attuare nei confronti dei vari stakeholder individuati.
r. Sistema informativo: è l'insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di servizi, processi, attività, risultati. Tali informazioni vanno gestite a sistema a vantaggio di tutto l'Ente: all'informazione deve quindi essere garantita la massima circolazione, dentro e al di fuori dall'Ente.
s. Input: fattori produttivi (quali tipicamente risorse umane, strumentali, finanziarie).
t. Output: risultato di un'attività,inteso come prodotto o servizio della stessa
u. Outcome: impatto, effetto o risultato ultimo di un'azione strategica. È il risultato letto dal punto di vista dello stakeholder che ne ha beneficiato.
v. Accountability: attività di rendicontazione da parte dell'Ente del lavoro garantito e dei risultati prodotti. Dall'insieme delle informazioni rendicontate, gli stakehoder devono essere messi nelle condizioni di esprimere un proprio giudizio circa l'operato dell'Ente.

2. IL PROCESSO

Elemento centrale del presente Sistema è la definizione del processo con cui avvengono la misurazione e la valutazione della performance: nel processo devono essere recuperati i principi contenuti nella legge e nelle delibere e tradotti secondo una modalità che sia funzionale alle esigenze organizzative ed operative degli Enti. Questo è ancora più vero nei Comuni che, in quanto Autonomie Locali, devono identificare la loro personale via per portare all'interno dei propri ordinamenti, istituti, processi ed attività, i principi della Riforma.

Il processo che descrive il funzionamento dell'intero sistema deve:

- Consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti.
- Consentire il coordinamento di tutte le attività previste.
- Dotare l'Ente di uno strumento di monitoraggio effettivo e funzionale alle proprie peculiari esigenze.

2.1 IL SISTEMA DI MISURAZIONE NELL'AMBITO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

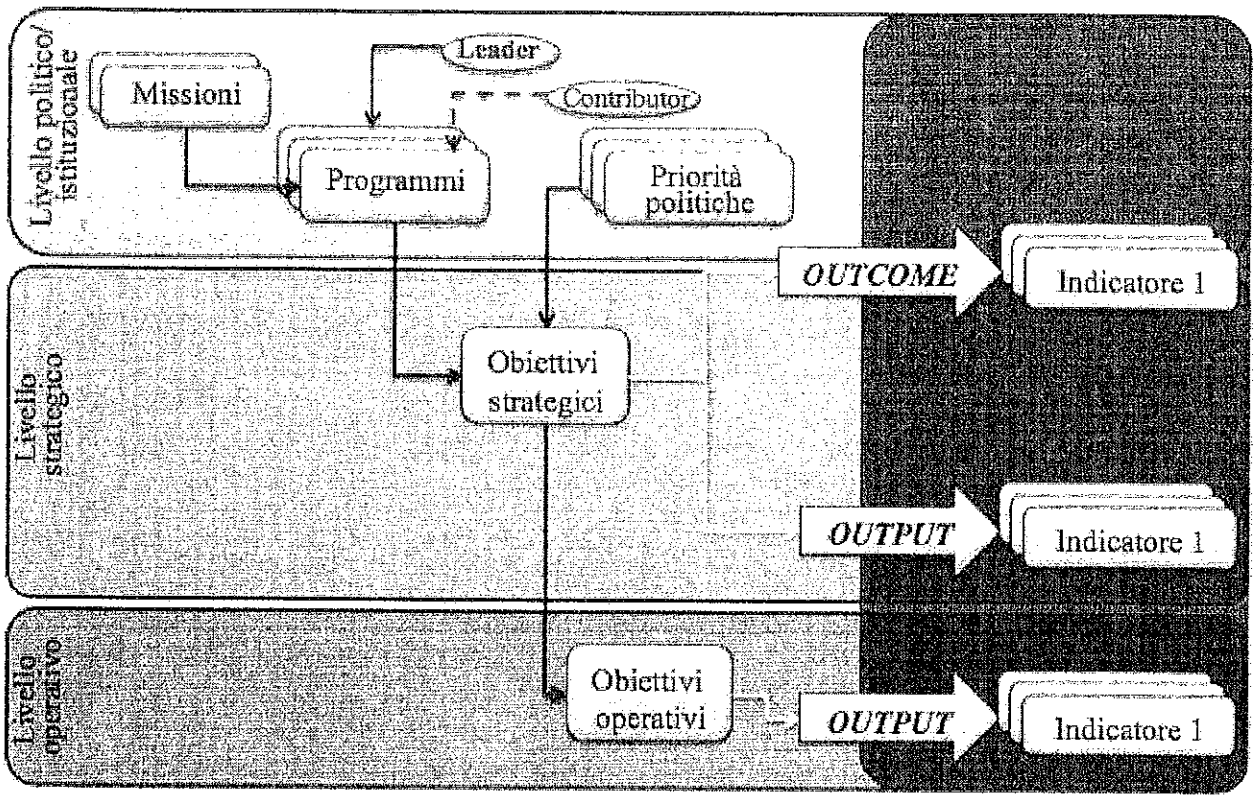
Le attività di misurazione e valutazione della performance, che costituiscono l'oggetto del presente sistema, rappresentano una delle fasi del più completo e complesso Ciclo di gestione della performance. Tale ciclo rappresenta il cuore del modello voluto dalla riforma introdotta dal D. Lgs. 150/09. Infatti, come stabilito dall'art. 5 (articolo di legge ai cui principi gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti):

1. *Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio,* ***il ciclo di gestione della performance.***
2. *Il ciclo di gestione della performance si articola 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.

Il presente sistema e' così richiamato dal comma 2, lettera d), della legge, e rappresenta un momento cruciale:
- di verifica della congruità delle fasi precedenti;
- di controllo e garanzia per le fasi successive.

Quindi, un sistema di misurazione della performance è allo stesso tempo fatto da:
- indicatori legati agli obiettivi
- target / valori attesi
- struttura di supporto per garantire la disponibilità di dati ed informazioni (sistema informatico/informativo).

Il Ciclo di gestione della performance ha lo scopo di garantire la coerenza tra la *Mission* e la *Vision* del Comune, dettate dall'Amministrazione, e gli obiettivi prima strategici di Ente e poi operativi legati ai singoli uffici e servizi; tale Ciclo (assimilabile al processo di Pianificazione, Programmazione e Controllo che per anni ha rappresentato la vera guida degli Enti Locali, come stabilito nel Testo unico degli Enti Locali, D. Lgs. 267/2000), può in maniera grafica venire così rappresentato:



2.2 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA

I sistemi di valutazione dei responsabili e del personale devono rispettare i principi fissati in particolare dagli artt. 7 e 9 del Decreto, e quindi le schede di valutazione vengono informate ai principi ivi contenuti unitamente alle indicazioni ed interpretazioni fornite per gli Enti locali da parte dell'ANCI e dalla CIVIT.

Il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance" – **area responsabili con Pozione Organizzativa**, prevede che la misurazione della performance individuale e di quella organizzativa rispettino quanto stabilito dall'art. 9, comma 1, cioè:

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Conseguentemente, la scelta è ricaduta su una **scheda unica di valutazione** all'interno della quale si articolano tutti gli elementi previsti come indispensabili. Nel dettaglio:

- FASE/Sezione 1 valutazione della **performance congiuntamente individuale e di settore/area**, rappresentata dagli obiettivi ed indicatori affidati a ciascun

responsabile con idoneo atto programmatico annuale (PEG/POG); la Giunta comunale assegna un"peso" ad ogni obiettivo proposto dai responsabili di P.O.; il peso complessivo dei progetti, calcolato anche diversamente per ogni obiettivo, deve essere uguale a 100. Alla fine dell'anno, sulla base dei risultati ottenuti, si esegue la somma dei punteggi ottenuti per ogni singolo obiettivo e la stessa si rapporta al peso ponderale del 50% sul valore massimo del premio di risultato. Se si raggiunge il punteggio complessivo di 96 si considera raggiunto il risultato della fase 1 nella misura massima del 50% del premio.

FASE/SEZIONE 2 - la seconda fase comprende due sottosezioni.

Sezione 2/a – Performance individuale (peso ponderato 40%)

a. Con un peso ponderato del **40%** (su tale seconda fase), vi è la **performance individuale** data da comportamenti e competenze (tra cui la capacità di valutazione dei collaboratori, come espressamente richiesto dalla Legge). Seguendo la "Guida alla valutazione della performance individuale", viene attribuito il relativo punteggio secondo le percentuali previste dal Sistema e il risultato complessivo del punteggio corrisponde alla medesima percentuale di attribuzione del relativo premio di risultato nella percentuale del **40% massima.**

Sezione 2/b – Performance organizzativa dell'Ente/Obiettivo trasversale (peso ponderato 10%)

b. Con un peso ponderato del rimanente **10%** sull'importo massimo consentito del premio di risultato, vi è il **contributo alla performance organizzativa** fornito da ciascun responsabile (elemento di novità). Per la misurazione della performance organizzativa, l'Ente dovrà redigere appositi e specifici obiettivi trasversali e comuni, in uno o più degli ambiti previsti dall'art. 8 del Decreto. L'obiettivo annuale di performance organizzativa andrà affidato a tutti i responsabili, a cui spetterà il compito di attuarlo per il proprio settore di competenza.

Il risultato complessivo e' quello di ottenere un sistema equilibrato, rispettoso delle indicazioni del legislatore, coerente da un lato con le esigenze della riforma e dall'altro con quelle dell'Ente, che soprattutto prende avvio dal sistema preesistente e lo fa evolvere con l'introduzione dei nuovi elementi richiesti dal legislatore.

L'ANCI, all'interno delle proprie "linee guida definitive in materia di ciclo della performance (per l'applicazione del D. Lgs. 150/09 negli Enti Locali, edizione di marzo 2011)" ha infatti espressamente stabilito che: "*il Sistema di misurazione e valutazione della performance è logicamente composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità della misurazione:*

- *la misurazione della performance organizzativa.*
- *la misurazione della performance individuale".*

Inoltre sempre all'interno delle linee guida l'ANCI così si esprime: "*..... la misurazione della performance organizzativa di Ente..... nel prendere in esame gli ambiti di cui all'art. 8, dovrà raggiungere l'obiettivo di valutare:*

- *il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;*
- *il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di*

lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.

Il Sistema del **Comune di Due Carrare** in questa maniera riesce a tener conto di tutti gli elementi richiamati dai citati articoli in merito alla performance organizzativa e performance individuale ed è rispettoso delle indicazioni fornite dall'ANCI proprio per gli Enti Locali.

Ancora l'ANCI, sempre all'interno delle linee guida afferma che: " *per quel che concerne alla valutazione dei dirigenti (responsabili), sarà fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di risultato dell'analisi della performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del dirigente (responsabile) valutato. A ciò andrà sommata la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo individuale fornito alla performance di struttura (intesa come Ente) e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.....Sarà importante dare una giusta enfasi ai risultati raggiunti rispetto alla tendenziale volontà di generalizzare la valutazione all'insegna delle caratteristiche personali e professionali".*

Trattandosi del primo anno di applicazione a livello nazionale di tali Sistemi richiesti nell'ambito del processo di riforma introdotto dal D. Lgs. 150/09, ci si riserva, alla luce dei risultati raggiunti, dell'esperienza acquisita, del confronto/benchmarking con le altre esperienze maturate sul territorio nazionale, e soprattutto delle evoluzioni nel quadro legislativo ed interpretativo, di apportare gli opportuni correttivi negli anni successivi.

Si passa ora all'analisi del **dettaglio dei contenuti della scheda di misurazione e valutazione** per i responsabili con Posizione Organizzativa.

2.2.1 Valutazione della performance individuale e organizzativa

Elemento centrale del sistema sono gli obiettivi, i quali devono rappresentare il cuore del Ciclo della Performance; essi devono essere, così come stabilito dall'art. 5, comma 2, del D. Lgs. 150/09:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- commisurati a valori di riferimento;
- confrontabili;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;
- coerenti con la pianificazione di medio-lungo periodo, di derivazione degli indirizzi.

Gli obiettivi di esercizio vengono affidati a ciascun responsabile e sono contenuti all'interno degli strumenti di programmazione che rappresentano nel loro complesso il Piano delle Performance (come stabilito dal regolamento comunale della performance) tali obiettivi devono contenere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione preventive, concomitanti e successive. Gli obiettivi, come detto in precedenza, devono essere allo

stesso tempo coerenti con gli indirizzi del programma di mandato, con gli strumenti del ciclo di gestione della performance, e con la programmazione finanziaria. Inoltre essi devono contenere gli elementi utili per la loro misurazione prima e valutazione poi: devono quindi essere correlati ad indicatori, anche di natura temporale, ed a target previsionali.

Sulla base delle risultanze finali, ciascun responsabile predispone nel mese di febbraio del mese successivo all'esercizio in valutazione, la propria relazione che viene sottoposta all'Organismo Indipendente di Valutazione. Tale Organismo, a cui spetta il compito di predisporre la proposta di valutazione dei responsabili con Posizione Organizzativa per la parte di diretta competenza, analizza il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo sulla base degli elementi forniti a supporto e di eventuali altri dati si rendessero necessari. A ciascun obiettivo affidato viene attribuito un punteggio a cura dell'Organismo di Valutazione che ne verifica così il grado di raggiungimento finale. Gli obiettivi sono allo stesso tempo individuali, in quanto affidati a ciascuna Posizione Organizzativa per la loro realizzazione e, se letti nel loro complesso di insieme di obiettivi affidati ad un unico responsabile, rappresentano la performance organizzativa di settore/area.

2.2.2 Valutazione della performance individuale

La **performance individuale** è data dall'apporto personale in termini di competenze, capacità, abilità, comportamenti. Tutti questi elementi vengono raccolti in **6 sottosezioni** denominate rispettivamente:

- aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze organizzative;
- sviluppo degli altri (gestione dei collaboratori) e capacità di valutare;
- orientamento (relazione) al cliente/utente interno/ esterno (amministratori, utenti, collaboratori;
- autonomia;
- flessibilità;
- orientamento ai risultati e capacità di innovazione.

La valutazione di questa sezione avviene utilizzando il medesimo range valutativo espresso in centesimi: in questo caso l'Organismo di Valutazione rinvia l'attribuzione dei relativi punteggi alle indicazioni fornite dal Segretario Generale, al quale è attribuito il "ruolo di raccordo tra l'organismo e l'organizzazione dell'Ente".

Nella presente regolamentazione, al fine di poter guidare la valutazione dei sei (6) elementi oggetto della presente sezione, viene fornito il quadro di riferimento cui ci si dovrà attenere: una sorta di guida alla valutazione utile sia per i valutatori che per i valutati.

Di seguito la regolamentazione degli elementi oggetto di valutazione per la sezione della performance individuale:

GUIDA ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

	LIVELLI			
1. AGGIORNAMENTO E SVILUPPO DELLE PROPRIE COMPETENZE	Capacità di applicarsi in maniera proficua utilizzando lo studio e l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze. Capacità di svolgere il proprio lavoro con tempestività ed attenzione, utilizzando in maniera ottimale tutte le risorse a disposizione. Viene valutata l'incidenza dell'impegno personale, e la valutazione sarà tanto più positiva quanto il capo settore abbia inciso sui risultati complessivi dei servizi gestiti. Nella valutazione incide anche l'impegno in termini di ore di lavoro effettuate e ulteriori rispetto a quelle previste dall'orario di lavoro e di servizio.			
DEFINIZIONE	*Da 0 a 3*	*Da 4 a 7*	*Da 8 a 11*	*Da 12 a 15*
	Manifesta disinteresse a cogliere le opportunità di arricchimento professionale e ne trae scarso profitto.	Usa le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi; coglie eventuali occasioni di miglioramento professionale ed è disposto a trasferire le proprie conoscenze solo se richiesto.	E' interessato ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali, cogliendo le opportunità di aggiornamento offerte.	Mette sempre a disposizione degli altri le proprie conoscenze ed esperienze, ricerca e propone opportunità di miglioramento professionale per sé e per gli altri.
2. SVILUPPO DEGLI ALTRI (GESTIONE DEI COLLABORATORI) E CAPACITA' DI VALUTARE	Viene valutata l'adeguatezza con la quale il capo settore ha saputo guidare, valutare e motivare i propri collaboratori, soprattutto in funzione del conseguimento dei risultati e dell'efficienza del servizio. La valutazione verte inoltre sulla capacità di far crescere le professionalità e le competenze all'interno del proprio settore, ed infine sulla capacità di valutare i collaboratori (ai sensi dell'**art. 9 comma 1 lettera d)** del D.Lgs. 150/09).			
DEFINIZIONE	*Da 0 a 5*	*Da 6 a10*	*Da 11 a 15*	*Da 16 a 20*
	Non offre attenzione e risposte alle richieste dei propri collaboratori; non favorisce la partecipazione al raggiungimento degli obiettivi. Informa occasionalmente e non ricerca elementi su cui incentrare la valutazione dei collaboratori.	Sa attuare una sufficiente pianificazione delle attività dei propri collaboratori, ma non sempre definisce chiaramente le responsabilità; accerta i bisogni di sviluppo individuali ma senza una adeguata proposta degli interventi necessari. Valuta in maniera poco puntuale.	E' attento a valutare i risultati dei collaboratori, controllando l'avanzamento del lavoro. Esercita in modo opportuno la facoltà di delega, incoraggiando lo spirito di gruppo. Attento al miglioramento professionale dei propri collaboratori, mette a disposizione la propria esperienza. Collabora attivamente, sa motivare i colleghi ed è in grado di valutare l'apporto fornito da ciascuno al lavoro del settore.	Dimostra una grande attenzione al miglioramento continuo dei propri collaboratori, arrivando a mettere in atto opportunità di crescita professionale. Stimola un miglioramento continuo delle prestazioni e supporta tempestivamente i collaboratori; inoltre affida compiti e obiettivi di crescente responsabilità. Valuta puntualmente il contributo di ciascuno

3. ORIENTAMENTO (relazione) AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ ESTERNO (amministratori, utenti, colleghi):	Viene valutato il rapporto con gli stakeholder (quindi con gli utenti, interni ed esterni, degli uffici), e la valutazione sarà tanto più positiva quanto il capo settore abbia orientato i propri rapporti con l'utenza e quelli della struttura alla ricerca di chiarezza e comprensibilità, calibrate al tipo di utenza, per facilitare l'accesso al servizio. Viene inoltre valutato sulle iniziative volte alla semplificazione ed al miglioramento dei rapporti con l'utenza, agendo sugli ambienti, le tecniche comunicative e nella formazione dei componenti dell'organizzazione. Viene poi valutata la capacità di verifica periodica del livello della qualità del servizio reso, al fine di un miglioramento continuo del servizio. Si valuta la capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente/ interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace.			
DEFINIZIONE	***Da 0 a 5***	***Da 6 a10***	***Da 11 a 15***	***Da 16 a 20***
	Non si dimostra disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio. Non risponde alle attese. Non coglie i bisogni dei clienti/ utenti e non si attiva per soddisfarli.	Si dimostra occasionalmente disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio. Offre il servizio e l'assistenza minimi indispensabili, dimostrandosi rigido e formale di fronte a richieste insolite o di difficile comprensione. Cura poco la soddisfazione dell'utente.	Si dimostra disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio. Risponde a richieste di informazioni, comunica con regolarità con gli utenti: si informa sul livello di soddisfazione. E' affidabile, puntuale e scrupoloso. Cerca di soddisfare richieste.	E' assolutamente disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza proponendo e attuando miglioramenti nei servizi. E' sempre a completa disposizione del cliente/utente, risolve anche problemi complessi con tempestività e competenza. Si impegna costantemente per fornire una buona immagine dell'Ente.
4.AUTONOMIA E FLESSIBILITA':	Viene valutata la capacità di affrontare il cambiamento e tutte quelle esigenze impreviste ed imprevedibili. Viene valutata la capacità di governare l'organizzazione, e la valutazione sarà tanto più positiva quanto il capo settore abbia governato le regole organizzative in modo flessibile e finalizzato, tramutando i vincoli in opportunità. Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, sapendo interpretare funzioni professionali non esattamente definite per ricercare nuove opportunità.			
DEFINIZIONE	***Da 0 a 3***	***Da 4 a 7***	***Da 8 a 11***	***Da 12 a 15***
	Tende ad evitare i lavori che escono dalla routine, dinanzi ad un problema non cerca di individuare le possibili soluzioni. Non si dimostra flessibile alle esigenze dell'organizzazione: tende a svolgere solo il lavoro assegnato e rifiuta di svolgere incarichi non previsti	Esercita il necessario grado di autonomia professionale solo in presenza di sollecitazioni per affrontare problemi nuovi e imprevisti, che percepisce come ostacoli. Ha dimostrato sufficiente flessibilità, ma ha avuto bisogno di essere sollecitato in momenti di emergenza o per svolgere nuovi incarichi.	Esercita il necessario grado di autonomia professionale e mostra di saperlo gestire correttamente. Propone spesso soluzioni efficaci ai problemi operativi che incontra. Ha dimostrato adattabilità e disponibilità ad affrontare cambiamenti e imprevisti.	Si assume sempre la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto e si assume l'onere di proposte. Cerca autonomamente di migliorare il proprio lavoro e si assume incarichi extra, studia le soluzioni ai problemi, fa sforzi straordinari, si assume dei rischi. E' sempre disponibile a nuovi incarichi, propone egli stesso cambiamenti, diventando punto di riferimento per gli altri. Apprende dal cambiamento.

5 ORIENTAMENTO AL RISULTATO E AL PROBLEM SOLVING	Capacità di indirizzare l'attività al conseguimento degli obiettivi con impegno e sforzo adeguati ai carichi di lavoro, al rispetto delle scadenze e degli standard qualitativi richiesti. Capacità di individuare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti.			
DEFINIZIONE	*Da 0 a 3*	*Da 4 a 7*	*Da 8 a 11*	*Da 12 a 15*
	Manifesta inerzia per raggiungere gli obiettivi. Non si attiva per ricercare l'individuazione di soluzioni alternative ai problemi. Non sa identificare le soluzioni più idonee a risolvere efficacemente i problemi.	Si attiva con azioni specifiche in presenza di sollecitazioni. Ricerca più approcci e soluzioni ad un problema riproducendo però schemi tradizionali. Si assume la responsabilità degli obiettivi anche se non sempre li raggiunge.	Dimostra di saper definire e raggiungere gli obiettivi. Riesce a trovare più approcci e soluzioni ad un problema uscendo talvolta dagli schemi tradizionali. Ottiene i risultati superando gli ostacoli nel rispetto degli standard qualitativi, supera le procedure in uso ed effettua analisi utili ed efficaci per la soluzione dei problemi. Individua la soluzione più efficace. Identifica possibili alternative attraverso un corretto bilanciamento delle esigenze.	Dimostra capacità di stabilire e raggiungere obiettivi importanti, di mantenere elevati *standard* indirizzando anche l'attività degli altri. Riesce ad ampliare i possibili approcci ai problemi trovando soluzioni alternative rispetto a quelle usuali. Interpreta dati complessi, individua soluzioni potenziali, esplora alternative, analizza costi/benefici, supera le implicazioni impreviste e valuta i margini di miglioramento.
6. GESTIONE ED ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE	Capacità di organizzare efficacemente le attività proprie e/o degli altri, allocando adeguatamente le risorse. Capacità di stimolare e coinvolgere i collaboratori verso il miglioramento dei risultati.			
DEFINIZIONE	*Da 0 a 3*	*Da 4 a 7*	*Da 8 a 11*	*Da 12 a 15*
	Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle attività e delle risorse ed ottiene con fatica le prestazioni richieste ai propri collaboratori.	Mostra una capacità organizzativa sufficiente in presenza di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, riuscendo ad ottenere dai collaboratori sufficienti risultati.	Organizza adeguatamente le risorse ottimizzando i flussi di lavoro e riuscendo ad ottenere dai collaboratori i risultati previsti.	Persegue integrazioni e sinergie tra le risorse impiegando metodi coerenti con i risultati attesi. Promuove lo sviluppo dei collaboratori attraverso attività finalizzate alla loro crescita professionale orientandoli al conseguimento dei risultati.

2.2.3 Valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa va intesa in un duplice aspetto: come performance complessiva dell'Ente, e come performance del singolo Settore/Area in cui si articola l'organizzazione del Comune.
Nella sezione iniziale contenente gli obiettivi individuali e di settore si è tenuto conto della performance individuale ed organizzativa di settore; ora, con un peso ponderato del 10% sulla seconda sezione, si tiene conto della performance organizzativa di intero Ente e, nella corrispondente scheda di valutazione dei responsabili PO, si andrà a valutare il contributo di ciascuno a tali risultati.

Di anno in anno la performance organizzativa di ente verrà letta, programmata, misurata e valutata sulla base di specifici obiettivi annuali trasversali (affidati quindi a tutti i responsabili dell'ente), collegati contemporaneamente sia agli ambiti operativi previsti dall'art. 8 del Decreto, sia alla strategia dell'Amministrazione.

Tali obiettivi trasversali e comuni, corredati dai necessari Indicatori per la misurazione, verranno chiaramente valutati sulla base del loro grado di raggiungimento. Ciascun responsabile avrà quindi il compito di rendere operativo l'obiettivo per la propria area di competenza, portando così dei risultati in termini di innovazione, o di miglioramento, o di maggiori efficacia ed efficienza, o ancora di avvicinamento dell'Ente agli stakeholder: risultati quindi in grado di migliorare complessivamente l'Ente e la sua percezione dall'esterno.

L'obiettivo (o gli obiettivi) di performance organizzativa, verrà formulato all'interno degli strumenti di pianificazione dell'Ente (Piano delle Performance e sue rappresentazioni), insieme con gli obiettivi individuali e di settore. L'obiettivo di performance organizzativa sarà, quindi, uguale per tutti i responsabili, ed ognuno avrà il compito di attuarlo nel proprio settore di competenza, attraverso la realizzazione di idonee iniziative.

2.3 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE

Il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance" – **area dipendenti**, prevede che la misurazione della performance individuale e di quella organizzativa rispettino quanto stabilito dall'art. 9, comma 2, cioè:

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Conseguentemente, la scheda attualmente in uso risponde già in pieno alle esigenze previste dal Decreto. Infatti, ciascun dipendente dell'Ente, viene valutato sia sulla base di obiettivi individuali o di gruppo affidati con gli strumenti di programmazione che nel loro insieme rappresentano il Piano delle Performance, sia sul loro contributo all'interno dell'ufficio e del settore di riferimento, unitamente a competenze e capacità dimostrate.
La scelta in questo caso è quella di mantenere il medesimo modello con la sua graduazione, sempre con possibilità di aggiornarlo nei prossimi anni alla luce dell'evoluzione normativa.

2.4 TEMPI, FASI, MODALITA' E SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il processo di misurazione e valutazione della performance è parte centrale del ciclo di gestione della performance. Conseguentemente, prima di definirne in maniera puntuale il

processo che porterà alla valutazione, si rende necessario definire le tappe del processo più generale del Ciclo di gestione della performance.

a. Approvazione del Piano delle Performance, rappresentato dall'insieme di Relazione Previsionale e Programmatica, Piano Esecutivo di Gestione / Piano degli Obiettivi da parte della Giunta secondo i tempi stabiliti dal proprio regolamento di contabilità.

b. Gli obiettivi andranno predisposti su apposite schede (agli atti) che guideranno il processo di misurazione prima e valutazione poi dei responsabili delle Posizioni Organizzative.

c. Tra gli obiettivi sarà necessario individuarne almeno 1 (uno) di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA. Un obiettivo unico per tutti le Posizioni Organizzative dell'Ente, a carattere trasversale, inerente uno degli otto ambiti individuati dall'art. 8: *a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; 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) l'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) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

d. ***Alle scadenze del 30 giugno e 30*** **settembre** (fatta salva la prima scadenza per l'anno 2011) deve essere trasmesso uno stato di avanzamento parziale degli obiettivi, mediante compilazione delle apposite schede da parte dei responsabili con PO ed annessa relazione. Tali schede vanno trasmesse al Direttore / Segretario Generale e, per conoscenza, all'Organismo Indipendente di Valutazione.

e. **Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione,** ciascuna Posizione Organizzativa dovrà trasmettere la relazione conclusiva circa il grado di raggiungimento degli obiettivi al Direttore / Segretario Generale ed all'Organismo Indipendente di Valutazione.

f. Ciascun responsabile dovrà stabilire all'interno del proprio settore le modalità ed i tempi per le attività di monitoraggio e controllo.

g. **Entro la data di approvazione del Rendiconto** per l'esercizio oggetto di valutazione, il Segretario Generale (con la supervisione del Controllo di Gestione o di altro ufficio) predispone la Relazione sulla performance. Questa viene trasmessa all'Organismo Indipendente di Valutazione.

h. Validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Relazione della performance predisposta, sulla base delle risultanze del processo di misurazione (verbale e comunicazione della validazione diretta al Direttore/Segretario dell'Ente).

i. Approvazione della Relazione sulla performance da parte della Giunta comunale.

Il processo specifico di misurazione e valutazione della performance si articola in un insieme di fasi temporalmente concatenate:

- Predisposizione delle relazioni finali a cura dei responsabili e trasmissione al Segretario Generale ed all'NDV entro il (28/02) dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.
- Avvio formale del processo di valutazione da parte dell'NDV.
- Incontro individuale tra NDV e ciascun responsabile.
- Eventuali approfondimenti ed integrazioni a cura dell'NDV.
- Conclusione del processo con redazione delle proposte di schede di valutazione dei responsabili con Posizione Organizzativa ed inoltro al Sindaco entro il 31.03 (soggetto individuato quale responsabile della valutazione).
- Trasmissione ai responsabili di Posizione Organizzativa delle valutazioni.
- Dalla consegna di dette schede di valutazione ai responsabili, ognuno può elaborare delle osservazioni scritte da sottoporre all'NDV entro 20 gg dalla consegna delle schede per proporre un riesame della propria valutazione.
- Il ricorso viene presentato all' NDV il quale convoca per una nuova audizione i ricorrenti (entro 30 giorni).
- Al termine del processo, l' NDV deve esprimersi in merito al ricorso predisponendo idonea relazione da presentare al Sindaco nella quale dare atto delle risultanze del proprio lavoro (entro 15 giorni dal riesame).
- Il Sindaco dovrà esprimersi alla luce di tali nuovi elementi e mantenere oppure modificare la valutazione.
- Liquidazione della retribuzione di risultato.

Nell'ambito del processo di valutazione, l'NDV si avvale della collaborazione del Segretario/Direttore Generale a cui spetta il compito di guidare il processo di valutazione per la sezione contenente i fattori oggetto di valutazione della performance individuale (comportamenti e competenze), che richiedono infatti una conoscenza continua dei soggetti valutati.

3. Le procedure di conciliazione

Nel caso in cui il responsabile di PO valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 20 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Segretario Generale ed all' NDV. Entro i successivi 30 giorni l'organismo dovrà convocare il responsabile, insieme al Segretario Generale, per valutare le ragioni del ricorso.
A conclusione della nuova audizione, l'Organismo dovrà predisporre idonea relazione da presentare al Sindaco, nella quale evidenziare le ragioni espresse dal ricorrente, nonché il proprio giudizio su tale ricorso. Alla luce di questi nuovi elementi, il Sindaco potrà stabilire di effettuare una nuova valutazione.

Per il resto del personale, nel caso in cui il valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 20 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Responsabile P.O. che ha espresso la valutazione ed al Segretario Generale. Entro i successivi 30 giorni il responsabile dovrà convocare il dipendente, insieme al Segretario Generale, per valutare le ragioni del ricorso. Nei 15 giorni successivi al riesame la valutazione dovrà essere confermata o modificata.

4. COERENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE CON I SISTEMI DI CONTROLLO E DI PROGRAMMAZIONE

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, deve infine individuare anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti.

Relativamente ai documenti di programmazione e gestione, che nel loro insieme costituiscono il Piano della Performance, al loro interno devono essere esplicitati gli obiettivi sulla base dei quali i responsabili verranno poi valutati (quelli di performance individuale e quelli di performance organizzativa). La coerenza quindi tra gli strumenti di programmazione ed il presente Sistema deve essere integrale.

A ciò si aggiunga che la necessità di coerenza è data anche dai requisiti stessi che gli obiettivi affidati ai responsabili, come stabilito all'art. 5, comma 2, del Decreto, devono avere. Ovvero (tra gli altri):

- Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle proprietà politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.
- Specifici e misurabili in termini concreti e chiari.
- Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.
- Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno.
- Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Ecco che per programmare degli obiettivi, che poi verranno misurati e valutati nella loro realizzazione sulla base delle indicazioni previste dal presente Sistema, si rende necessario che questo sia coerente con gli strumenti di programmazione, di gestione e di bilancio.

Per quel che concerne la coerenza con i sistemi di controllo, va osservato come nel corso del tempo si renda necessario sviluppare la cultura del controllo di gestione e del controllo strategico, quali elementi utili all'accrescimento dell'efficacia ed efficienza dell'Ente e quali utili supporti per i processi di misurazione e valutazione previsti anche dal presente Sistema.

5. LE SCHEDE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

A conclusione del Sistema, vengono fornite le schede di valutazione di:

1. responsabili con Posizione Organizzativa

2. altri dipendenti

COMUNE DI DUE CARRARE

Provincia di Padova

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI RESPONSABILE DI SETTORE

SETTORE DI RESPONSABILITA'
DIPENDENTE
Periodo di valutazione:

SEZIONE 1

PERFORMANCE INDIVIDUALE E DI SETTORE/AREA(peso ponderato 50%)

Obiettivo n. 1.....	% di raggiungimento
Obiettivo n. 2.....	% di raggiungimento
Obiettivo n. 3.....	% di raggiungimento
Obiettivo n.....	% di raggiungimento

Media raggiungimento obiettivi **%**

SEZIONE 2

Sez.2/a - PERFORMANCE INDIVIDUALE (peso ponderato 40%)

FATTORI DI VALUTAZIONE	Incidenza	Punteggio	Risultato
1. aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze	15		
2. sviluppo degli altri (gestione collaboratori e capacità di valutare)	20		
3. orientamento al cliente	20		
4. Autonomia e flessibilità	15		
5. orientamento al risultato e problem solving	15		
6. gestione ed organizzazione delle risorse	15		
media complessiva	**100**		.....

Sez.2/b- contributo alla PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (peso ponderato 10%)

Obiettivo trasversale (obiettivo di carattere generale, assegnato annualmente a tutti i responsabili di Settore, negli ambiti stabiliti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/09)

Punteggio complessivo attribuito:

SOGLIA DI ACCESSO PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI =
PERFORMANCE INDIVIDUALE E DI SETTORE/AREA PESO PONDERATO 50% RISULTATO
PERFORMANCE INDIVIDUALE PESO PONDERATO 40% RISULTATO
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PESO PONDERATO 10% RISULTATO
RISULTATO COMPLESSIVO

Data

Firma per presa visione del dipendente

Organismo Indipendente di Valutazione

Per ciascuno dei fattori di valutazione viene espresso un punteggio in centesimi. Ciascun punteggio viene poi ponderato in base all'incidenza del singolo fattore di valutazione.
La retribuzione di risultato viene erogata come segue:

Punti da 96 a 100: viene erogato il 100% della retribuzione di risultato determinata in sede di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.
Punti da 90 a 95: viene erogato il 90% della retribuzione di risultato determinata in sede di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.
Punti da 80 a 89: viene erogato l'80% della retribuzione di risultato determinata in sede di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.
Punti 70 a 79: viene erogato il 70% della retribuzione di risultato determinata in sede di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.
Punti da 50 a 69: viene erogato il 50% della retribuzione di risultato determinata in sede di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.
Punti da 1 a 49: non viene erogata alcuna retribuzione di risultato.

ALTRO PERSONALE

COMUNE DI DUE CARRARE

Provincia di Padova

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LA PRODUTTIVITA'

Scheda di valutazione del dipendente

SETTORE
SERVIZIO
DIPENDENTE
CATEGORIA
PROFILO PROFESSIONALE

Periodo di valutazione:

Obiettivi di risultato assegnati: quelli previsti dal PEG del 20…

FATTORI DI VALUTAZIONE	1° livello **Punti 100 (m. 14,3)**	2° livello **Punti 95 (m. 13,6)**	3° livello **Punti 85 (m. 12,1)**	4° livello **Punti 70 (m. 10,0)**	5° livello **Punti 55 (m. 7,8)**	6° livello **Punti 40 (m. 5,7)**
1. Preparazione professionale	Eccellente rispetto agli standard	Elevata rispetto agli standard	Buona rispetto agli standard	Adeguata rispetto agli standard	Sufficiente, integrabile con specifica formazione	Scarsa, migliorabile con impegno personale e specifica formazione
2. Risultati individuali conseguiti	100% e oltre	Tra 90% e 99%	Tra 80% e 89%	Tra 70% e 79%	Tra 60% e 69%	Sotto il 60%
3. Capacità di partecipazione a più linee di attività	Eccellente	Elevata	Buona	Adeguata	Sufficiente	Scarsa
4. Capacità di iniziativa per la soluzione di problemi/difficoltà operative	Eccellente	Elevata	Buona	Adeguata	Sufficiente	Scarsa
5. Assiduità in termini di partecipazione	Eccellente	Elevata	Buona	Adeguata	Sufficiente	Scarsa
6. Capacità di adattamento alle responsabilità assegnate	Eccellente	Elevata	Buona	Adeguata	Sufficiente	Scarsa
7. Capacità di integrazione e di collaborazione con colleghi e superiori	Eccellente	Elevata	Buona	Adeguata	Sufficiente	Scarsa

Punteggio complessivo attribuito: _____

Data _____

Firma per presa visione del dipendente

Il Responsabile del Settore

_____ _____

Ai sensi dell'art. 4 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, la valutazione del rendimento del dipendente si effettua mediante una valutazione complessiva dei fattori con prioritario riferimento ai risultati conseguiti, all'impegno profuso, alla capacità di iniziativa, al rispetto dei tempi.

Il compenso incentivante, proporzionalmente al livello, viene erogato al personale che abbia conseguito un voto non inferiore a 55. Per ciascuno dei fattori di valutazione va barrata una sola casella dei sei livelli di valutazione. Il punteggio da utilizzare ai fini della determinazione dell'incentivo per la produttività è dato dalla media dei punteggi di ogni singolo fattore. Il compenso incentivante viene erogato in proporzione al punteggio ottenuto.