

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

18.11.2010

1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

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 di responsabilità in cui si articola l'amministrazione*".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "*la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "*al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché 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, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti preposti alla direzione delle Aree;
- alle posizioni organizzative preposti alla direzione dei Settori;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, con 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.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui il Comune gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - 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.

2.2. Gli obiettivi

L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione nelle linee guida di mandato e con la redazione del Piano generale di sviluppo dell'ente.

Entro il mese di ottobre di ogni anno, la Giunta, definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione - che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai dirigenti d'area e ai responsabili di settore, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune;
- la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio Comunale, il Segretario Generale cura la predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione - Piano della Performance, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai dirigenti e responsabili di settore. Al fine di garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, si provvede alla predisposizione contestuale delle schede PEG relative a ciascun servizio ed a ciascuna Unità di Progetto (se costituite) contenenti gli obiettivi annuali e gli indicatori di risultato.

Il Piano, prima di essere sottoposto alla Giunta comunale per l'approvazione, viene validato dall'OIV che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati.

La Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione - Piano della Performance.

2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il periodo marzo-dicembre è dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli progetti obiettivo; a fine settembre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento dell'OIV, sull'andamento dei progetti da parte dei dirigenti d'area e dai responsabili di settore. In tale fase è possibile inoltre, per quest'ultimi, proporre modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla sorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse.

Il mese di gennaio è dedicato alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di febbraio l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e del Referto annuale del Controllo di Gestione - Relazione sulla Performance.

2.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo - tutto interno al Comune - che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere in considerazione, indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tal fine, nel corso del 2011:

- sono pubblicati nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito” del sito istituzionale del Comune, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- sono avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale del Comune e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle “Linee guida per la definizione degli standard di qualità”, emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

Nel corso del 2011, dunque, il Comune è impegnato ad avviare 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, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, adottandone gli strumenti mediante la collaborazione di valutatori esterni indipendenti.

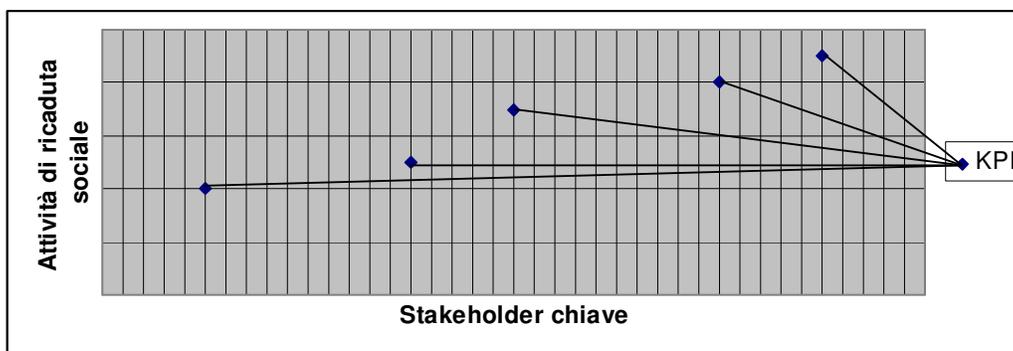
La valutazione della performance organizzativa dell'ente fornisce un contributo del 10% del punteggio complessivo di ciascun lavoratore.

La metodologia che si intende adottare è orientata al processo e si basa sull'utilizzo di strumenti gestionali integrati fra loro e con gli strumenti gestionali già in uso.

Essa può essere rappresentata da una matrice a doppia entrata:

1. da una parte sono indicate le attività di ricaduta sociale;
2. dall'altra i corrispondenti stakeholder chiave;

All'incrocio delle righe delle attività di ricaduta sociale e delle colonne degli stakeholder chiave, è individuato il corrispondente indicatore di performance (Key Performance Indicator).



Le attività di ricaduta sociale sono le attività del Comune che hanno rilevanza esterna.

Gli stakeholder chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, utilizzando un'altra matrice di posizionamento interesse/influenza; l'uso della matrice di posizionamento rappresenta la metodologia standard con cui il Comune identifica, fra tutti gli stakeholder di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica. E' così stabilita, per successive aggregazioni, una gerarchia degli stakeholder, che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività del Comune, quelli che ne influenzano i comportamenti, quelli che hanno sia interesse che influenza.

		Influenza	
		Bassa	Alta
Interesse	Basso		
	Alto		

Tale classificazione assume importanza fondamentale per il Comune in quanto:

- offre una visione chiara di tutte le categorie di stakeholder con le quali il Comune stesso interagisce;
- condiziona i contenuti e la forma della strategia di comunicazione. In corrispondenza di ciascuna categoria di *stakeholder* sono identificati i fattori critici di successo, ovvero il linguaggio dei valori al quale la specifica categoria è sensibile. I fattori critici di successo devono ovviamente essere misurati individuando una serie di specifici *indicatori di performance (KPI)*, negoziati con ciascuna categoria di *stakeholder*;
- condiziona le modalità e i tempi della strategia di comunicazione.

Gli *indicatori di performance (KPI)* sono elementi di misurazione (rapporti, cifre, dati) che esprimono il valore della ricaduta sociale di ciascuna attività, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di *stakeholder* ad essa interessata.

Essi sono:

- *significativi*, nell'ottica dello *stakeholder* e non del Comune. Quando le due ottiche non coincidono, deve prevalere l'ottica dello *stakeholder*;
- *chiari*, espressi in maniera leggibile e comprensibile dalle singole categorie di *stakeholder*;
- *definiti*, quantificabili, per evitare giudizi astratti e qualitativi, per consentire il confronto nel tempo, per non deludere i valori e le aspettative degli *stakeholder*;
- *misurabili*, rilevabili da sistemi idonei, anche fra quelli disponibili all'interno del Comune;
- *integrati* nel Sistema di controllo di gestione e controllo strategico presente nell'ente.
- *continuamente aggiornati*;
- *negoziati e concordati con gli stakeholder*, sia in fase di predisposizione, che in fase di aggiornamento.

I *KPI* sono sottoposti a costanti attività di monitoraggio, allo scopo di verificare le performance realizzate alla luce delle aspettative degli stakeholder e di valutare la compatibilità organizzativa e strategica delle performance e dei gap.

L'OIV, che nella fase di impostazione e di prima attuazione assume la funzione di *internal auditing* della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento.

La possibilità di captare i cambiamenti viene definita come "sistema dell'avvertimento anticipato", in quanto consente alla struttura pubblica di reagire più velocemente ad eventi (normalmente negativi) che accadono nell'ambiente circostante. E' evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su un sistema condiviso con gli *stakeholder* ed alimentato da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi, costituisce un potente strumento di governo del consenso.

All'interno dell'ente viene individuata *La struttura di relazione con gli stakeholder* al fine di curare le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di *stakeholder chiave*.

Inoltre tale struttura indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative del Comune interessate. Cura la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri *stakeholder* e promuove *i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni*. Le relative funzioni sono assunte, nella fase di impostazione e di prima attuazione, dall'OIV.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Gli ambiti

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha previsto la valutazione per tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

1. per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
2. per il personale con qualifica non dirigenziale:
 - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale del Comune

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune si caratterizza:

- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa e/o del dirigente che la dirige e del segretario-direttore generale;
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale tale sistema, predisposto dal Servizio di controllo di gestione interno è stato sottoposto ad accurato esame ed attenta elaborazione; inoltre, dato che il sistema di valutazione in vigore fino al 31.12.2010 già era impostato secondo i nuovi criteri richiesti, nell'arco degli ultimi due anni, si è già di fatto sperimentato con successo il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale;
- per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi;

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 40% del punteggio di ciascun lavoratore.

Entro il mese gennaio il livello di rendimento dei servizi è determinato dal dirigente o dal titolare di posizione organizzativa sulla base dell'attuazione del Piano Esecutivo di Gestione compilando la "Scheda PEG" correlata.

L'Organismo Indipendente di Valutazione procede alla certificazione della percentuale di realizzazione.

Per quanto riguarda il dirigente e il titolare di posizione organizzativa, la determinazione della quota del punteggio di valutazione relativa avviene calcolando la media dei risultati delle schede PEG dei servizi di competenza; per il personale non dirigenziale invece il punteggio si calcola in base alla % di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi dei servizi a cui è stato assegnato.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 50% del punteggio di ciascun lavoratore.

In apposite sessioni di colloquio con l'OIV ciascun dirigente e il titolare di posizione organizzativa sono analizzati l'andamento dell'attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.

Allo stesso modo sono svolti colloqui di valutazione per ciascun dipendente a cura del relativo Responsabile.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi si è scelto di differenziare gli item di analisi del personale dirigenziale e delle posizioni organizzative da quello del personale non dirigenziale.

A seguito della redazione delle schede di valutazione della performance per ognuno dei dipendenti si procede con la consegna delle stesse entro il mese di febbraio.

3.3 Procedure di conciliazione

Il lavoratore entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione può proporre al segretario-direttore generale le proprie osservazioni in forma scritta; sulle osservazioni decide il segretario-direttore generale, sentito il valutatore, sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

4. SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale non dirigente e quella destinata alle posizioni dirigenziali e posizioni organizzative.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

COGNOME:	NOME:
AREA/SETTORE:	SERVIZIO:
CATEGORIA:	POSIZIONE ECONOMICA:
PROFILO PROFESSIONALE:	

<u>Elementi di Valutazione</u>	<u>Punteggio assegnato</u>
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio (su certificazione OIV)	Max 40 punti
Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa	Max 50 punti
Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza	Da 0 a 3
Efficienza organizzativa e affidabilità	Da 0 a 5
Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza	Da 0 a 3
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	Da 0 a 7
Grado di responsabilizzazione verso i risultati.	Da 0 a 3
Abilità tecnico operativa	Da 0 a 7
Livello di autonomia - Iniziativa	Da 0 a 7
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure	Da 0 a 3
Quantità delle prestazioni	Da 0 a 5
Flessibilità	Da 0 a 7
Performance organizzativa	Max 10 punti
<u>TOTALE</u>	<u>Max 100 punti</u>

Trezzo sull'Adda	
------------------	--

Il Responsabile del Servizio	Il dipendente per presa visione
Il Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa	

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il dipendente per autorizzazione

Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa (Max 50 punti):

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITÀ DI RELAZIONE CON COLLEGHI E L'UTENZA

Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO RIVESTITO

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ABILITÀ TECNICO OPERATIVA

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

PUNTEGGIO DA 0 a 7

RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnatigli e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

FLESSIBILITÀ

Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

Performance organizzativa (Max 10 punti):

Punti	
0	Il giudizio dei valutatori esterni è gravemente insufficiente (soddisfazione $\leq 30\%$)
2	Il giudizio dei valutatori esterni è insufficiente (soddisfazione $> 30\%$ e $\leq 59\%$)
6	Il giudizio dei valutatori esterni è sufficiente (soddisfazione $> 59\%$ e $\leq 69\%$)
7	Il giudizio dei valutatori esterni è discreto (soddisfazione $> 69\%$ e $\leq 79\%$)
8	Il giudizio dei valutatori esterni è buono (soddisfazione $> 79\%$ e $\leq 89\%$)
10	Il giudizio dei valutatori esterni è ottimo (soddisfazione $> 89\%$)

SCHEDA VALUTAZIONE DI DIRIGENTE O TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

COGNOME:	NOME:
AREA/SETTORE:	SERVIZIO:
CATEGORIA:	POSIZIONE ECONOMICA:
PROFILO PROFESSIONALE:	

Elementi	Punteggio Assegnato
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al proprio Settore o alla propria Area (su certificazione OIV)	Max punti 40
Valutazione da parte del Dirigente o Segretario Generale	Max punti 50
Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio	Da 0 a 5
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	Da 0 a 5
Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente	Da 0 a 7
Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro	Da 0 a 3
Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi "di sistema" dell'ente	Da 0 a 5
Arricchimento professionale e aggiornamento	Da 0 a 3
Attitudine all'analisi ed all'individuazione - implementazione delle soluzioni ai problemi operativi	Da 0 a 7
Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro	Da 0 a 7
Capacità di ottimizzare la microrganizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori	Da 0 a 5
Orientamento all'utenza	Da 0 a 3
Performance organizzativa	Max punti 10
TOTALE	Max punti 100

Trezzo sull'Adda	
------------------	--

Il Dirigente o Segretario Generale	Il Dirigente o Titolare di Posizione Organizzativa

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il dipendente per autorizzazione

Valutazione da parte del Dirigente o Segretario Generale (Max 50 punti):

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITÀ DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE LE REGOLE ED I VINCOLI DELL'ORGANIZZAZIONE SENZA INDURRE IN FORMALISMI, PROMUOVENDO LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

Si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

RISPETTO DEI TEMPI E SENSIBILITÀ ALLE SCADENZE

Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione sia in condizioni di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

SENSO DI APPARTENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE

PUNTEGGIO DA 0 a 7

CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E DEI METODI DI LAVORO

PUNTEGGIO DA 0 a 3

CAPACITÀ DI INTERAGIRE E LAVORARE CON GLI ALTRI RESPONSABILI PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI "DI SISTEMA" DELL'ENTE

PUNTEGGIO DA 0 a 5

ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE - IMPLEMENTAZIONE DELLE SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI

Si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi e di verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

ATTITUDINE ALLA DIREZIONE DI GRUPPI DI LAVORO

Si valuta la capacità di dirigere gruppi di lavoro; in particolare si deve verificare l'impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all'interno del gruppo al fine di minimizzare i conflitti interpersonali e ad ottenere una maggiore condivisione degli obiettivi e una maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

CAPACITÀ DI OTTIMIZZARE LA MICRORGANIZZAZIONE, ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

Si valuta la capacità di coinvolgere nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative i propri collaboratori, distribuendo compiti e responsabilità utilizzando modelli di divisione del lavoro che consentano la responsabilizzazione dei collaboratori, introducendo un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

Si valuta la capacità di assicurare all'utenza o ai propri interlocutori esterni all'amministrazione una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, introducendo sistemi di analisi del grado di soddisfacimento esterno dei propri servizi in grado di orientare lo sviluppo e l'implementazione del servizio.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

Performance organizzativa (Max 10 punti):

Punti	
0	Il giudizio dei valutatori esterni è gravemente insufficiente (soddisfazione $\leq 30\%$)
2	Il giudizio dei valutatori esterni è insufficiente (soddisfazione $> 30\%$ e $\leq 59\%$)
6	Il giudizio dei valutatori esterni è sufficiente (soddisfazione $> 59\%$ e $\leq 69\%$)
7	Il giudizio dei valutatori esterni è discreto (soddisfazione $> 69\%$ e $\leq 79\%$)
8	Il giudizio dei valutatori esterni è buono (soddisfazione $> 79\%$ e $\leq 89\%$)
10	Il giudizio dei valutatori esterni è ottimo (soddisfazione $> 89\%$)

5. POSIZIONAMENTO DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO

Il metodo di seguito descritto si applica con riferimento agli obiettivi di gestione 2011.

5.1 POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PERSONALE DIRIGENZIALE

Per quanto riguarda il personale titolare di posizione organizzativa, il decreto n° 150 del 2009 tace sul loro posizionamento in fasce di merito; inoltre anche per il personale dirigenziale, essendo previsti in dotazione organica solo n° 2 posizioni dirigenziali non si applica la suddivisione in fasce.

Tuttavia, al fine di garantire l'attribuzione selettiva delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, con riferimento a queste posizioni si procede con l'erogazione della retribuzione variabile con le seguenti modalità:

1. valutazione minima di 60/100;
2. frequenza lavorativa di almeno 4 mesi nell'anno di riferimento, senza tener conto delle fattispecie previste dal Decreto Legislativo n° 150/2009;
3. rapporto tra retribuzione di risultato teorica e punteggio di valutazione conseguito;

5.2 PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale si procede alla suddivisione dei dipendenti in quattro fasce di merito così determinate:

Fascia di merito	% di personale non dirigenziale	% di risorse da attribuire
1	25%	50%
2	50%	40%
3	20%	10%
4	5%	0%

La ripartizione in fasce di merito avviene, con riferimento a tutto il personale non dirigenziale in servizio presso l'ente, in base alle valutazioni conseguite e indipendentemente dalla categoria economica di ciascuno; in caso di parità di punteggio, si calcolerà la media delle votazioni degli ultimi tre anni di servizio c/o il Comune di Trezzo sull'Adda ed in caso di ulteriore parità si terrà conto dell'anzianità di servizio presso il Comune di Trezzo sull'Adda.

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale suddetta non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore o inferiore in modo da non dare resti o eccedenze.

Per essere ammessi al processo di ripartizione in fasce di merito occorre una valutazione minima di 60/100 ed una frequenza lavorativa di almeno 4 mesi nell'anno oggetto del processo di valutazione, senza tener conto delle fattispecie previste dal Decreto Legislativo n° 150/2009.

Suddiviso il personale non dirigenziale nelle rispettive fasce di merito si procede, all'interno delle stesse, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare.

Per ciascuna fascia di merito viene calcolato il *Numero ponderato di lavoratori* prendendo come base il monte orario settimanale, il servizio prestato nell'anno, e utilizzando i parametri indicati, per categoria, nella seguente tabella:

Categoria	Parametro
A	1,00
B	1,10
C	1,20
D	1,30

Infine una volta definito per ciascun lavoratore l'ammontare teorico ponderato delle risorse da erogare si procede a rapportarlo con il punteggio ottenuto nella scheda di valutazione così da definire l'importo della retribuzione variabile spettante.

Entro il mese di aprile di ogni anno, la retribuzione di produttività viene pagata a tutto il personale e contemporaneamente vengono pubblicate sul sito internet comunale, nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, le tabelle relative alla valutazione delle performance così come previsto dalla normativa di riferimento.

A titolo meramente esemplificativo si riporta di seguito uno schema illustrativo del sistema sopra descritto:

Voto	Categoria	Ponderazione	N° lavoratori x fascia	Budget Produttività	Somma Ponderazioni	Premio Medio	Premio Teorico	Premio Effettivo		
89	C	1,2	fascia A	16,5	risorse	€ 75.000,00	18,61	€ 4.030,09	€ 4.836,11	€ 4.304,14
89	B3	1,1	25%		50%				€ 4.433,10	€ 3.945,46
89	C	1,2							€ 4.836,11	€ 4.304,14
89	C	1,2							€ 4.836,11	€ 4.304,14
89	D	1,3							€ 5.239,12	€ 4.662,82
89	C	1,2							€ 4.836,11	€ 4.304,14
88	C	1,2							€ 4.836,11	€ 4.255,78
88	C	1,2							€ 4.836,11	€ 4.255,78
88	C	1,2							€ 4.836,11	€ 4.255,78
88	B3	1,1							€ 4.433,10	€ 3.901,13
88	C	1,2							€ 4.836,11	€ 4.255,78
88	B3	1,1							€ 4.433,10	€ 3.901,13
88	B	0,73							€ 2.941,97	€ 2.588,93
88	D	1,3							€ 5.239,12	€ 4.610,42
88	D	1,3							€ 5.239,12	€ 4.610,42
88	D1	1,08							€ 4.352,50	€ 3.830,20
88	C	0,8	fascia B	33	risorse	€ 60.000,00	36,74	€ 1.633,10	€ 1.306,48	€ 1.149,70
88	C	1,2	50%		40%				€ 1.959,72	€ 1.724,55
88	B3	1,1							€ 1.796,41	€ 1.580,84
88	B3	1,1							€ 1.796,41	€ 1.580,84
88	C	1,2							€ 1.959,72	€ 1.724,55
88	C	1,2							€ 1.959,72	€ 1.724,55
88	C	1,2							€ 1.959,72	€ 1.724,55
87	C	1,2							€ 1.959,72	€ 1.704,95
87	C	1,2							€ 1.959,72	€ 1.704,95
87	B3	1,1							€ 1.796,41	€ 1.562,87
87	B3	1,1							€ 1.796,41	€ 1.562,87
87	C	1,2							€ 1.959,72	€ 1.704,95
86	B	1,1							€ 1.796,41	€ 1.544,91
86	B	1,1							€ 1.796,41	€ 1.544,91
86	C	1,2							€ 1.959,72	€ 1.685,36
85	C	1,2							€ 1.959,72	€ 1.665,76

85	B	1,1							€	1.796,41	€	1.526,95
85	B	1,1							€	1.796,41	€	1.526,95
84	A	1							€	1.633,10	€	1.371,80
84	C	1							€	1.633,10	€	1.371,80
84	B	0,73							€	1.192,16	€	1.001,42
84	D	1,3							€	2.123,03	€	1.783,34
84	C	1							€	1.633,10	€	1.371,80
84	C	1,2							€	1.959,72	€	1.646,16
83	D	1,06							€	1.731,08	€	1.436,80
83	C	1,2							€	1.959,72	€	1.626,57
83	C	0,85							€	1.388,13	€	1.152,15
83	C	1,2							€	1.959,72	€	1.626,57
82	C	1,2							€	1.959,72	€	1.606,97
82	B	1,1							€	1.796,41	€	1.473,05
82	B3	1,1							€	1.796,41	€	1.473,05
81	C	1,2							€	1.959,72	€	1.587,37
81	C	1,2							€	1.959,72	€	1.587,37
81	B	1,1	fascia C	13,2	risorse	€ 15.000,00	15,37	€ 975,93	€	1.073,52	€	869,55
81	C	1,2	20%		10%				€	1.171,11	€	948,60
81	C	1,27							€	1.239,43	€	1.003,94
80	B	1,1							€	1.073,52	€	858,82
79	B3	1,1							€	1.073,52	€	848,08
79	D	1,3							€	1.268,71	€	1.002,28
79	C	1,2							€	1.171,11	€	925,18
79	D	1,3							€	1.268,71	€	1.002,28
78	C	1,2							€	1.171,11	€	913,47
78	C	1,2							€	1.171,11	€	913,47
78	B3	1,1							€	1.073,52	€	837,35
78	B3	1,1							€	1.073,52	€	837,35
78	C	1,2							€	1.171,11	€	913,47
78	C	1,2	fascia D	3,3	risorse	€ 0,00			€	0,00	€	0,00
77	B	1,1	5%		0%				€	0,00	€	0,00
76	A	1							€	0,00	€	0,00
74	C	1,2							€	0,00	€	0,00
									€	150.000,00	€	129.225,22