



Comune di Formignana
Provincia di Ferrara

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMIVAP)

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 86 del 12/12/2011

1. IL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT

1. Performance e sistema di performance management.

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

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

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

Il **ciclo di gestione della performance** (art. 29 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con deliberazione di GC n. 84 del 28/11/2011) mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare le performance in un periodo temporale determinato.

2. Finalità e oggetto del sistema di performance management.

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

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

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

3. Soggetti del sistema di performance management.

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

Gli attori interni sono:

- a) il Sindaco e la Giunta comunale;
- b) i Responsabili di servizio incaricati delle posizioni organizzative ed il personale;
- c) il Nucleo di valutazione;
- e) l'Organo di Revisione.

Gli attori esterni sono:

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

4. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance

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

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

5. La rappresentazione della performance

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

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

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

6. La performance organizzativa

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

Essa permette di misurare il grado di apporto dell'intera struttura comunale e dei singoli Servizi (unità operative macro) al raggiungimento dei suddetti obiettivi. Inoltre essa verifica il livello di attività e servizi, inclusi quelli di supporto e regolamentazione, effettivamente realizzato dall'Amministrazione nell'esercizio della propria azione rispetto all'ambito ed ai destinatari di riferimento

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

7. La performance individuale

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

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

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi strategici ed operativi dell'ente monitorati attraverso indicatori che consentono di analizzare il grado di realizzazione dei risultati attesi (Performance organizzativa del Servizio);
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- d) ai comportamenti organizzativi.

La rilevanza di tali elementi di valutazione rispetto alla valutazione finale è evidenziata nelle SEZIONI 4 e 5 del presente documento.

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

- a) al grado di apporto che il singolo dipendente dà al raggiungimento di specifici obiettivi strategici dell'ente e/o specifici/operativi del Servizio di appartenenza, ossia alla performance organizzativa, monitorati attraverso indicatori che consentono di analizzare il grado di realizzazione dei risultati attesi;
- c) ai comportamenti organizzativi.

La rilevanza degli elementi di valutazione sopra descritti è definita attraverso la loro pesatura ed è evidenziata nella scheda di valutazione individuale contenuta nella SEZIONE 6 del presente documento.

8. Sistema premiale

Il sistema premiale (art. 35 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi) è un insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance.

Il Comune di Formignana promuove il merito anche attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione di riconoscimenti sia monetari che non monetari, sia di carriera. La distribuzione di incentivi non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

La valutazione individuale è preordinata al riconoscimento dei premi spettanti a ciascun dipendente per i risultati raggiunti dall'organizzazione e per il merito avuto nel raggiungimento di tali risultati. Tali premi si inquadrano nell'ambito più generale della politica retributiva dell'ente e concorrono a formare insieme agli altri elementi la retribuzione di ciascun dipendente.

I premi spettanti a ciascun dipendente sono correlati alla performance individuale.

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

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

- Posizioni organizzative;
- Personale delle categorie D (non incaricato di P.O.), C, B, A.

Il Segretario comunale viene valutato secondo la disciplina di cui all'allegato "B" al Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Per quanto attiene gli strumenti di cui all'art. 35, comma 3, lettere da d) a i) del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, fino a diversa disciplina da approvarsi da parte della Giunta Comunale, si applicano le norme contenute nel Titolo III, capo II, del D.Lgs. 150/2009.

2. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELL'ENTE

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

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

- la Relazione Previsionale Programmatica (RPP)
- il Piano Esecutivo di Gestione ai sensi dell'art. 29 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, composto, anche in forma integrata, da:
 - **Piano esecutivo di Gestione** ai sensi dell'art. 169 del TUEL
 - **Piano delle Performance** ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs 150/2009.

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

- la Programmazione degli Obiettivi deve avere carattere triennale e deve raccordarsi con gli atti di programmazione finanziaria;
- l'individuazione degli obiettivi deve raccordarsi al quadro delle responsabilità organizzative esistenti e alle risorse disponibili.

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

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITA'
Ante inizio mandato elettorale	<ul style="list-style-type: none"> • Sulla base delle conoscenze e delle valutazioni in merito ai bisogni dei cittadini e delle loro attese, delle potenzialità di sviluppo economico, sociale e culturale della comunità e del territorio, dell'evoluzione delle contingenze ambientali, il candidato a Sindaco e le forze politiche che lo sostengono formulano il programma di interventi che la futura Amministrazione intende perseguire nel corso del suo mandato. 	PROGRAMMA DI MANDATO	CANDIDATO SINDACO E FORZE POLITICHE
Entro il 30 settembre anno n-1	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione piano annuale ed il programma triennale delle opere pubbliche. 	PIANO ANNUALE E PROGRAMMA TRIENNALE OO.PP.	RESPONSABILI SERVIZIO TECNICO E FINANZIARIO SINDACO E GIUNTA
Inizio – metà novembre Anno n- 1	<ul style="list-style-type: none"> • Sindaco e Amministratori, in coerenza con le linee della pianificazione strategica poliennale e delle contingenze eventualmente intervenute, formulano gli indirizzi politici e le priorità sulla cui base procedere alla redazione della RPP e alla successiva programmazione annuale e triennale attraverso il Piano Esecutivo di Gestione composto dal PEG e dal Piano della Performance. • Il Segretario Generale supporta l'Amministrazione nella esplicitazione degli indirizzi di cui sopra curando la redazione della RPP, sottoponendola all'approvazione del Consiglio Comunale, congiuntamente al bilancio annuale di previsione, al bilancio pluriennale ed ai relativi allegati, tra i quali, il programma triennale ed il piano annuale delle opere pubbliche. 	RELAZIONE PREVISIONALE PROGRAMMATICA	SINDACO E GIUNTA SEGRETARIO GENERALE E RESPONSABILI DI SERVIZIO

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITA'
Metà novembre inizio dicembre Anno n- 1	<ul style="list-style-type: none"> • I Responsabili di Servizio, coordinati dal Segretario Generale, collaborano con gli Amministratori nella fase di formulazione della RPP segnalando possibili vincoli e opportunità e verificando la compatibilità dei programmi e dei progetti con le risorse disponibili. • Successivamente, sulla base degli indirizzi contenuti nella RPP, individuano e propongono obiettivi e programmi d'azione coerenti con gli indirizzi politici e le priorità espresse, favorendo il coinvolgimento dei loro collaboratori. • Gli obiettivi concordati, esplicitati in schede apposite, corredati dai necessari indicatori di performance, resi coerenti con la programmazione economico-finanziaria dell'Ente, compongono gli strumenti della pianificazione operativa, rappresentati per semplicità in un unico documento definito PEG (annuale e triennale). • Il Segretario Generale garantisce il coordinamento dell'intero processo, favorendo l'integrazione tra i diversi obiettivi e programmi d'azione. Al termine del processo il Responsabile dei Servizi Finanziari elabora la proposta del documento di PEG da sottoporre all'approvazione della Giunta. 	<p>INCONTRI TRA AMMINISTRATORI E DIRIGENTI</p> <p>RIUNIONI DI SERVIZIO E TRA RESPONSABILI DI SERVIZIO</p> <p>BOZZA PEG</p>	<p>SINDACO E AMMINISTRATORI</p> <p>RESPONSABILI DI SERVIZIO</p> <p>SEGRETARIO GENERALE</p>
Dicembre anno n-1	<ul style="list-style-type: none"> • Sindaco e Giunta verificano la coerenza tra gli indirizzi espressi nella RPP e gli obiettivi e i programmi d'azione contenuti nella proposta di PEG . Apportano alla proposta eventuali integrazioni e modifiche ed infine l'approvano, immediatamente dopo l'approvazione del Bilancio di previsione annuale, del Bilancio pluriennale e della RPP da parte del Consiglio comunale. • L'approvazione del PEG costituisce un atto di precisa assunzione di responsabilità da parte di Amministratori e Responsabili in merito alle priorità verso cui dirigere l'azione amministrativa. Il PEG è inviato al Nucleo di valutazione e al Revisore dei conti. 	BILANCIO E PEG	<p>SINDACO E AMMINISTRATORI</p> <p>RESPONSABILI DEI SERVIZI</p> <p>SEGRETARIO GENERALE</p>
Gennaio anno esercizio	<ul style="list-style-type: none"> • il Segretario Generale stabilisce con i Responsabili di servizio le modalità operative per il controllo dello stato di avanzamento del processo di realizzazione degli obiettivi e dei programmi previsti, verificando che il personale dipendente sia stato informato dei contenuti degli obiettivi concordati per ogni Settore e sulla correlazione tra il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e il sistema della premialità. 	STRUMENTI E METODI PER LA TRASPARENZA INTERNA ED ESTERNA	SEGRETARIO GENERALE

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITA'
In corso d'anno	<ul style="list-style-type: none"> Nel corso dell'esercizio il PEG può essere sottoposto a modifica parziale o a revisione seguendo le medesime procedure che hanno portato alla loro iniziale approvazione. 	PEG	SINDACO E AMMINISTRATORI RESPONSABILI DEI SERVIZI SEGREARIO GENERALE
Luglio/ Settembre anno esercizio	<ul style="list-style-type: none"> Almeno una volta all'anno si procede all'esame intermedio degli obiettivi strategici e gestionali/operativi definiti nel Piano Esecutivo di Gestione. Ciascun Responsabile di servizio esamina, attraverso apposito report, l'andamento delle attività contemplate negli obiettivi strategici di propria competenza e l'andamento della gestione operativa dei servizi di cui è responsabile. I Responsabili ad esito del monitoraggio possono evidenziare la necessità di interventi correttivi da recepire nel PEG . I report sono presentati ai fini dell'approvazione alla Giunta Comunale al fine della valutazione dell'andamento della performance dell'ente e dell'approvazione. Essi sono trasmessi al Nucleo di valutazione e al revisore dei conti. 	REPORT INTERMEDIO	SINDACO E AMMINISTRATORI DIRIGENTI SEGREARIO GENERALE
Settembre Anno esercizio	<ul style="list-style-type: none"> la ricognizione dello stato di attuazione dei programmi e progetti, da approvare dall'organo consiliare almeno una volta entro il 30 settembre di ciascun anno (art. 193 del Tuel, D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267), denota una duplice importanza sotto il profilo gestionale: da un lato, permette il controllo della realizzazione dei programmi; dall'altro verifica l'imprescindibile permanenza degli equilibri finanziari del bilancio. 	REPORT DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E DEI PROGETTI	CONSIGLIO GIUNTA RESPONSABILI DEI SERVIZI
Novembre Anno esercizio	<ul style="list-style-type: none"> l'assestamento del bilancio che consiste nella variazione del bilancio con la quale si effettua la verifica generale di tutte le voci di entrata e di uscita del bilancio stesso, è effettuato entro il 30 novembre dell'anno di riferimento. 	VARIAZIONE DI ASSESTAMENTO BILANCIO	CONSIGLIO GIUNTA RESPONSABILI DEI SERVIZI
Gennaio anno successivo	<ul style="list-style-type: none"> Esame al 31/12 degli obiettivi definiti nel Piano Esecutivo di Gestione. Ciascun Responsabile di servizio esamina, attraverso apposito report, l'andamento delle attività contemplate negli obiettivi strategici di propria competenza e l'andamento della gestione operativa dei servizi di cui è responsabile. I report sono presentati ai fini dell'approvazione alla Giunta Comunale al fine della valutazione della performance dell'ente e dell'approvazione. L'atto deliberativo conseguente, comprensivo dei report predisposti dai dirigenti, è inviato al Nucleo di valutazione e a Revisore dei conti e costituisce il riferimento per la predisposizione della relazione annuale della Performance. 	REPORT FINALE	SINDACO E AMMINISTRATORI RESPONSABILI DEI SERVIZI SEGREARIO GENERALE
Marzo anno successivo	<ul style="list-style-type: none"> Conclusione processo valutativo dei lavoratori dipendenti entro il 15/04. 	SCHEDE VALUTAZIONI	SINDACO E GIUNTA SEGREARIO

			GENERALE RESPONSABILI DEI SERVIZI NUCLEO DI VALUTAZIONE
--	--	--	--

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITA'
Aprile anno successivo	<ul style="list-style-type: none"> • Approvazione rendiconto dell'esercizio finanziario dell'anno precedente. Il rendiconto ha sostanzialmente una duplice funzione: <ul style="list-style-type: none"> - dare la dimostrazione riassuntiva del complesso delle operazioni effettuate nell'ambito della gestione e dei relativi risultati conseguiti; - consentire il controllo sia da parte degli organi che hanno conferito il potere di gestione (consiglio e giunta), sia da parte degli organi di controllo interni ed esterni (collegio dei revisori dei conti, Corte dei Conti, Ministeri, ecc.). • Sintesi dello stato di attuazione dei programmi e progetti della Relazione Previsionale e Programmatica con riferimento all'anno di gestione precedente. 	<p>CONTO DEL BILANCIO</p> <p>CONTO ECONOMICO</p> <p>CONTO DEL PATRIMONIO</p> <p>RELAZIONE ILLUSTRATIVA DELLA GIUNTA</p> <p>ALTRI ALLEGATI (conto del tesoriere, relazione dei revisori dei conti, condizioni di deficitarietà, ecc.)</p> <p>ALLEGATO DELLA SINTESI DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E PROGETTI</p>	CONSIGLIO GIUNTA RESPONSABILI DEI SERVIZI

4. LE SCHEDE PER LA RILEVAZIONE DEGLI OBIETTIVI

A decorrere dal 2012, le schede per la rilevazione degli **OBIETTIVI** si compongono dei seguenti elementi:

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

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

Servizio: il servizio individuato come responsabile delle azioni programmate per il raggiungimento dell'obiettivo;

Responsabile di servizio competente: il responsabile delle azioni programmate per il raggiungimento dell'obiettivo;

Policy: la politica pubblica contenuta nel Programma di mandato;

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

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

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

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

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

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

Per l'anno 2011 non si prevede l'utilizzo di indicatori aggiuntivi a quelli temporali già inseriti nel PEG.

4.1 INDICATORI

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

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

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

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

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

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

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

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

Titolo	Descrizione	Misurazione
Accessibilità Multicanalità	- Possibilità di richiedere ed ottenere il servizio tramite molteplici canali di comunicazione.	Scala da 1 a 5 (ogni modalità abilitata comporta p.1 aggiuntivi): -Servizio richiedibile/ottenibile recandosi presso un ufficio; -Servizio richiedibile/ottenibile tramite il servizio postale; - Servizio richiedibile per via elettronica (fax, email, PEC, form) e ottenibile tramite

		il servizio postale; -Servizio richiedibile/ottenibile per via elettronica (fax, email, PEC); - Servizio per il quale sono abilitate modalità di compilazione e trasmissione assistita delle domande via web.
Livello di interattività del servizio web ¹	Possibilità di interagire via web con l'Ente per ottenere servizi	Scala da 0 a 4 definita in ambito U.E.: 0 = niente; 1 = solo informazioni; 2 = anche modulistica; 3 = anche presentazione domanda; 4 = anche effettuazione pagamenti.

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

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

¹ In alternativa ampiezza orari di apertura al pubblico

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

Titolo	Descrizione	Misurazione
Completezza delle informazioni contenute nella scheda web del servizio	Compilazione appropriata da parte dell'ufficio responsabile del processo di tutti i campi previsti e disponibilità di moduli e documenti.	Scala da 0 a 15 (p.1 aggiuntivi per ogni elemento presente) <ul style="list-style-type: none"> - Descrizione del servizio dettagliata; - A chi è rivolto il servizio; - A chi rivolgersi; - Orario; - Responsabile del servizio; - Referente; - Suggerimenti e documenti utili; - Tempi; - Costi; (se non presenti va indicato) - Riferimenti normativi; - Allegati (Modulistica); - Canali per richiedere / ottenere; - Come risolvere disservizi / anomalie; - Indicazione struttura per diffida D.Lgs. n.198/2009; - 12 Standard completi.
Tracciabilità del servizio da parte dell'utente	Possibilità da parte dell'utente di verificare l'avanzamento della lavorazione del servizio richiesto.	Scala da 1 a 5: 1 = recandosi presso l'ufficio; 2 = anche telefonando ad un operatore; 3 = anche per fax / email / PEC; 4 = anche ricevendo un SMS; 5 = anche tramite web.
Attivazione di modalità di facile risoluzione di disservizi e anomalie	Possibilità da parte dell'utente di presentare reclami per disservizi e anomalie e di ottenerne la rapida trattazione con comunicazione di ritorno.	Scala da 0 a 3 (p.1 aggiuntivi per ogni elemento): <ul style="list-style-type: none"> - Informazione di come procedere per i reclami indicata chiaramente nella scheda web del servizio;

		<ul style="list-style-type: none"> - Conclusione del trattamento del reclamo (entro 30 giorni); - Avvenuta comunicazione dell'esito al reclamante registrata nel trattamento.
--	--	---

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

In particolare, ne costituiscono sottodimensioni rilevanti la:

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

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

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

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

4.2 SCHEDE RIEPILOGATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

PERFORMANCE OPERATIVA – Riepilogo misurazione e valutazione grado raggiungimento obiettivi gestionali del Servizio					
n.	Obiettivo	Servizio (C.d.R.)	Peso (totale =100)	Grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo %	Peso*grado raggiungimento
1					
2					
3					
			100,00	Totale valutazione performance organizzativa del Servizio:	-

L'incidenza della valutazione della performance organizzativa del Servizio, rispetto alla performance complessiva individuale, è pari al:
65% per i responsabili di servizio incaricati di posizione organizzativa; 30/80 per gli altri dipendenti.

5. METODOLOGIA PER L'ATTRIBUZIONE DELL'INCARICO DI RESPONSABILE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA –

CRITERI PER L'ISTITUZIONE DEI SERVIZI E PER L'APPLICAZIONE DELLA DISCIPLINA DELLE AREE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Le posizioni organizzative, in base all'art. 8 dell'Ordinamento Professionale del 31.03.1999, sono ricondotte alle seguenti tre tipologie, opportunamente distinte in base alla natura delle funzioni svolte:

- a) Posizioni che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) Posizioni che richiedono lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;
- c) Posizioni che comportano lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

Le posizioni organizzative di cui ai punti a), b) e c) devono essere caratterizzate dalla assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato.

Le posizioni organizzative sono istituite, sulla base dei criteri sopra esposti, con Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi ed i relativi incarichi sono conferiti dal Sindaco ai dipendenti inquadrati nella categoria D.

In base al disposto dell'art. 11 dell'Ordinamento Professionale, la disciplina delle posizioni organizzative, nel Comune di Formignana, si applica ai dipendenti cui è affidata la responsabilità dei Servizi in cui si articola la struttura organizzativa dell'ente.

Per l'istituzione di Servizi ai cui responsabili si applica la disciplina delle posizioni organizzative è necessaria la presenza di almeno n. 4 dei requisiti sotto indicati.

A.1 COMPLESSITÀ GESTIONALE

Consiste nella quantificazione numerica delle unità di personale direttamente gestite o coordinate ed esprime, in termini quantitativi, il "peso" obiettivo del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva e coordinamentale delle risorse umane.

Requisito minimo richiesto: n. 2 unità di personale coordinate

A.2 COMPLESSITA' DEI PROCEDIMENTI E/O PROGETTI GESTITI

Esprime il grado di complessità dei procedimenti e dei progetti gestiti dalla posizione organizzativa (quali, ad esempio, procedimenti e processi fasici a formazione progressiva, o quelli intersettoriali).

Requisito minimo richiesto: riferibilità, alla posizione organizzativa, di almeno n. 3 procedimenti amministrativi e/o progetti complessi.

A.3 MOLTEPLICITA' DELLE DISCIPLINE DI RIFERIMENTO

Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione richiede per l'assolvimento delle funzioni, rilevando la natura delle nozioni

specialistiche richieste (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.). Il possesso necessario di cognizioni interdisciplinari incrementa la valutazione del ruolo.

Requisito minimo richiesto: riferibilità, alla posizione organizzativa, di almeno un ambito disciplinare di media complessità oltre a quello di stretta competenza.

A.4 ATTIVITA' DI SUPPORTO E CONSULENZA AD ORGANI COLLEGIALI O MONOCRATICI ALL'INTERNO DELL'ENTE

Delinea il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa in attività consulenziali rivolte sia agli organi burocratici (altri uffici ed altri Responsabili di Servizio), sia agli organi politici (Sindaco, Giunta, Consiglio Comunale).

Requisito minimo richiesto: Attività consulenziale frequente rivolta nei confronti di almeno una tipologia di organi interni all'ente (burocratici o politici).

A.5 ESPOSIZIONE AL GIUDIZIO ED ALLA RESPONSABILITA' NEI CONFRONTI DELL'AMBIENTE ESTERNO DI RIFERIMENTO

Osserva i profili di responsabilità, tipologicamente diversificati, cui risulta esposta la posizione organizzativa nell'azione svolta verso l'esterno.

Esprime l'intensità del sistema responsabilizzante, che presiede la posizione, verso soggetti esterni all'Ente.

Requisito minimo richiesto: riferibilità, alla posizione organizzativa, di una discreta responsabilità verso agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni al Comune.

A.6 COMPLESSITA' E VARIAZIONE DEL CONTESTO DISCIPLINATORIO INERENTE L'AMBITO DI ATTIVITA'

Definisce il grado di complessità ed evoluzione della disciplina giuridica che governa le materie assegnate alla posizione organizzativa, misurato nel medio-lungo periodo (triennio-quinquennio).

Requisito minimo richiesto: livello medio di variazione del contesto disciplinatorio negli ultimi cinque anni.

A.7 AUTONOMIA STRATEGICA

Rileva il livello di strategia direttamente gestito e il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa nell'azione strategica dell'Ente, intesa quale possibilità, per la posizione stessa, di definire autonomamente le scelte strategiche e gli strumenti tecnici e organizzativi per perseguire gli obiettivi assegnati al servizio dagli organi di vertice dell'ente.

Requisito minimo richiesto: presenza di una sufficiente autonomia strategica, almeno in un ambito di attività.

CRITERI PER L'AFFIDAMENTO DELLA RESPONSABILITA' DI SERVIZI E PER L'APPLICAZIONE DELLA DISCIPLINA DELLE AREE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

L'individuazione dei funzionari cui affidare la responsabilità dei Servizi ed ai quali applicare, conseguentemente, la disciplina delle posizioni organizzative, avviene, ai sensi dell'art. 9, comma 1 del CCNL 31.03.99, con atto del Sindaco adottato in applicazione dei criteri generali assunti con atto organizzativo di Giunta e nel rispetto del vigente sistema di relazioni sindacali contrattualmente definito, ai sensi del vigente Regolamento degli Uffici e Servizi del Comune di Formignana. L'incarico ha durata non superiore a quella

del mandato elettivo del Sindaco ed è rinnovabile alla scadenza o revocabile prima della scadenza, in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi, ai sensi dell'art. 9, comma 3, del citato CCNL. Tra diversi dipendenti appartenenti alla categoria D, la scelta dei funzionari cui assegnare la responsabilità dei Servizi dell'ente, avviene sulla base dei requisiti posseduti dai coloro che sono potenzialmente idonei ad accedere all'incarico. In particolare considerate le caratteristiche delle funzioni e delle responsabilità connesse alla responsabilità dei Servizi, i criteri per l'individuazione dei titolari devono enfatizzare la capacità di leadership degli stessi, intesa come capacità di creare un ambiente relazionale idoneo al conseguimento degli obiettivi. In tale contesto assumono particolare rilievo le attitudini, la capacità professionale (competenza posseduta in attività di coordinamento) e la propensione al lavoro per obiettivi, oltre ai requisiti culturali posseduti, nonché l'esperienza acquisita anche in attività di coordinamento.

A.1 REQUISITI CULTURALI POSSEDUTI

- Titolo di studio posseduto
- Attestati di partecipazione ai corsi inerenti alle materie sulle quali è svolta l'attività di coordinamento o su materie riguardanti l'organizzazione, la gestione delle risorse umane, gli approcci organizzativi sulla gestione dei servizi (qualità totale, project management, project financing, benchmarking, tecniche di negoziazione, ecc.)

A.2 ATTIVITÀ

- capacità di esaminare e scomporre in dettaglio i problemi, selezionandone ed aggregandone gli elementi essenziali
- capacità di rispettare i tempi assegnati
- capacità ad affrontare e risolvere problemi imprevisti
- capacità di costruire un ambiente di lavoro armonioso e collaborativo
- capacità di motivare i propri collaboratori, rendendoli partecipi degli obiettivi assegnati alla posizione organizzativa ed utilizzandone al meglio attitudini e potenzialità
- capacità di delegare potere decisionale ai collaboratori, mantenendo la responsabilità globale
- capacità di stimolare la creatività individuale, orientando il gruppo all'innovazione e ad affrontare in modo non ripetitivo le situazioni lavorative
- disponibilità ad accettare deleghe da parte dei superiori
- Precisione nell'applicare la normativa di riferimento
- Capacità di tradurre in procedimenti semplici le disposizioni normative
- Capacità di risolvere i problemi in assenza di direttive precise
- Capacità di esaminare e scomporre in dettaglio i problemi

A.3 ESPERIENZA E CAPACITÀ PROFESSIONALE ACQUISITE IN MATERIA DI COORDINAMENTO.

Tale parametro va valutato con particolare riguardo ai risultati conseguiti in precedenti esperienze lavorative di coordinamento in misura inferiore riguardo al semplice periodo di servizio.

A.4 PROPENSIONE AL LAVORO PER OBIETTIVI

- capacità di lavorare in autonomia ottimizzando l'impiego di tutte le risorse (strumentali, umane e finanziarie), disponibili per il raggiungimento degli obiettivi
- capacità di pianificare il lavoro, articolandolo in fasi e obiettivi intermedi, verificandone continuamente lo sviluppo attuativo
- capacità di rispettare i tempi assegnati
- capacità di ridurre al minimo le fasi procedurali, evitandone inutili appesantimenti.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE/PESATURA DEL RUOLO INERENTE ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Ai fini dell'assegnazione della retribuzione di posizione, di cui all'art. 10 del CCNL 31.03.1999, a ciascuna posizione organizzativa è, in via preliminare, assegnato un punteggio, sulla base dei criteri di seguito esposti. La valutazione della posizione organizzativa è effettuata dal Sindaco sentita la Giunta, con il supporto tecnico del nucleo di valutazione. La valutazione è condotta, in via generale, con cadenza annuale, tenendo conto della situazione al momento esistente. A tal fine non si tiene conto di eventuali variazioni che dovessero intervenire in corso d'anno, fatte salve le modificazioni sostanziali della posizione. L'individuazione del valore economico di ciascuna posizione organizzativa avviene sulla base dell'iscrizione della posizione alle fasce di compattamento di ciascuna tipologia.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Fasce di compattamento ai fini della determinazione del valore economico di ciascuna posizione organizzativa

PUNTEGGIO TOTALE

RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

Fino a 25	euro 5.164,57
Fino a 47	euro 6.197,48
Fino a 55	euro 7.230,39
Fino a 65	euro 10.329,14
Oltre	euro 12.911,42

1. COMPLESSITÀ GESTIONALE

Personale* assegnato alle unità organizzative gestite o coordinate:

Fino a	2 unità	1
Fino a	6 unità.....	4
Fino a	10 unità.....	8

* Il personale part-time e quello a tempo determinato è calcolato in maniera proporzionale.

2. COMPLESSITA' DEI PROCEDIMENTI E/O PROGETTI GESTITI

Grado di complessità dei procedimenti e/o progetti riferibili alla posizione organizzativa.

Modesto	1
Discreto	3
Elevato.....	6
Elevatissimo		10

3. MOLTEPLICITA' DELLE DISCIPLINE DI RIFERIMENTO

Ambiti disciplinari di media complessità riferibili alla posizione organizzativa (oltre a quello di stretta competenza)

Punteggio cumulativo

Giuridico	fino a	2
Tecnico /Informatico	fino a	2
Contabile	fino a	2
Organizzativo	fino a	2

4. DELEGABILITA' ATTIVA

Possibilità di porre le funzioni assegnate alla posizione organizzativa in capo ad altre posizioni dotazionali.

Discreta	2
Sufficiente	3
Limitata	6
Molto limitata	8

5. AUTONOMIA DECISIONALE

Discrezionalità tecnica riconosciuta alla posizione organizzativa:

Sufficiente	2
Discreta	.	4
Elevata	6

6. SUPPORTO E/O CONSULENZA AD ORGANI COLLEGIALI O MONOCRATICI

Partecipazione necessaria, per attività di supporto e/o di consulenza, ad organi collegiali e/o monocratici, sia politici, che burocratici

dell'ente.		
Discreta	2
Significativa	4
Elevata	6

A.7 ESPOSIZIONE AL GIUDIZIO ED ALLA RESPONSABILITA' NEI CONFRONTI DELL'AMBIENTE ESTERNO DI RIFERIMENTO

Intensità del sistema responsabilizzante, che presiede la posizione, verso soggetti esterni all'Ente.

Sporadica		1
Occasionale	3
A abbastanza ricorrente	...	5
Molto ricorrente		8

8. VARIAZIONE DEL CONTESTO DISCIPLINATORIO INERENTE ALL'AMBITO DI ATTIVITA'

Livello di variazione del contesto disciplinatorio negli ultimi cinque anni.

Minimo	2
Discreto	5
Elevato	8

9. RILEVANZA STRATEGICA IN FUNZIONE DEGLI OBIETTIVI POLITICI DI MANDATO

Discreta		3
Elevata		6
Molto elev		10

5. 1 METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La valutazione dei risultati relativi alla performance organizzativa ed individuale, conseguiti dalle posizioni organizzative avviene attraverso un provvedimento della Giunta adottato su proposta del Nucleo di valutazione. La valutazione avviene con cadenza annuale di norma **entro il 31 marzo** dell'anno successivo a quello di riferimento.

In caso di valutazione negativa, l'incarico di titolare di posizione organizzativa cessa a decorrere dalla data di adozione del provvedimento di revoca, determinando la perdita della retribuzione di posizione da parte del dipendente titolare (in tal caso il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza).

Il punteggio attribuito a ciascun titolare di posizione organizzativa, a consuntivo delle funzioni e dell'attività svolta nel corso dell'anno considerato, è determinato in funzione, principalmente, dei risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati ed, in secondo luogo, in funzione della capacità di realizzare gli stessi in un contesto ambientale e gestionale favorevole.

METODOLOGIA VALUTATIVA

La metodica valutativa proposta tende a privilegiare l'effettivo conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati all'atto del conferimento dell'incarico di titolarità o nei PEG annuali, assumendo contestualmente altri aspetti attinenti al comportamento organizzativo, quali elementi che integrano la valutazione.

Affinché tale sistema di apprezzamento risulti efficace, occorre che a monte, cioè all'atto del conferimento dell'incarico o nel P.E.G. , vi sia una puntuale valutazione/ponderazione degli obiettivi assegnati alla posizione, sulla base della quale si innesta il meccanismo di valutazione dei risultati conseguiti.

Pertanto, il procedimento valutativo può essere articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1 - Definizione e valutazione ponderata degli obiettivi assegnati alla posizione organizzativa;

Fase 2 - Valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa;

Fase 3 - Apprezzamento degli elementi di valutazione attinenti alla **capacità di valutare i propri collaboratori** ed al **comportamento organizzativo** e determinazione del punteggio finale;

Fase 4 - Collocazione della posizione organizzativa nella corrispondente fascia di retribuzione di risultato.

FASE 1 - DEFINIZIONE E VALUTAZIONE PONDERATA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE DEL SERVIZIO ASSEGNATI ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

All'atto del conferimento dell'incarico di titolarità di posizione organizzativa o mediante il Piano esecutivo di gestione, la Giunta definisce in maniera dettagliata gli obiettivi annuali di performance assegnati alla posizione stessa, attribuendo ad ognuno di essi un valore numerico in modo che la **somma dei punteggi assegnati a ciascun obiettivo sia uguale a 100**.

Tale valutazione numerica esprime, in maniera ponderata (cioè in relazione agli altri) il valore strategico dell'obiettivo per l'Amministrazione, nonché la difficoltà dello stesso (con riguardo, per es.: alle risorse umane assegnate, alle risorse finanziarie assegnate, alla esposizione dell'obiettivo a situazioni endogene o esogene difficilmente prevedibili ex ante, ecc.).

Nel caso di conferimento di un incarico di durata superiore a 1 anno, la Giunta procede comunque alla definizione annuale degli obiettivi da assegnare al titolare della posizione organizzativa al fine di poter valutare il consuntivo annuale della attività.

Nel caso, invece, di conferimento di suddetto incarico in corso d'esercizio, la definizione degli obiettivi avviene per la restante parte dell'anno.

Esempio:

la Giunta assegna alla **posizione organizzativa X** n. 2 obiettivi:

Obiettivo A \Rightarrow valore 60

Obiettivo B \Rightarrow valore 40

FASE 2 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance organizzativa dal Responsabile del Servizio/posizione organizzativa avviene, di regola, entro il mese di gennaio dell'anno successivo.

A tal fine ad ogni obiettivo assegnato la Giunta attribuisce un punteggio di conseguimento del risultato espresso in forma percentuale. Moltiplicando il punteggio assegnato all'obiettivo con il valore percentuale di conseguimento di risultato si ottiene il **valore di risultato parziale (V. R. P.)** relativo ad ogni obiettivo.

La somma dei valori di risultato parziale di ciascun obiettivo determina il valore di risultato parziale complessivo (V.R.P.C.) relativo alla posizione organizzativa.

Esempio 1)

A) **Posizione organizzativa X**

obiettivo A ⇒ valore 60 ⇒ realizzato al 100% ⇒ V. R. P. 60

obiettivo B ⇒ valore 40) ⇒ realizzato al 40% ⇒ V. R. P. 16

V.R.P.C. = 76

Tale valore andrà riproporzionato a 65, in quanto il grado di realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa riferita al Servizio, ha un incidenza pari al 65% sul grado di realizzazione della performance individuale complessiva ottenuta dalla posizione organizzativa.

Si applicherà quindi la seguente formula:

Punteggio espresso su base 100 ottenuto/100*65

FASE 3 - APPREZZAMENTO DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE ATTINENTI AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DETERMINAZIONE DEL PUNTEGGIO FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

La **performance individuale complessiva resa dai Responsabili di servizio** incaricati di Posizione organizzativa, viene determinata aggiungendo al punteggio ottenuto per la performance organizzativa del Servizio, riparametrata a 65, il punteggio ottenuto in relazione ai comportamenti organizzativi, pari al massimo a 35, in modo tale che il punteggio massimo complessivo raggiungibile sia pari a 100.

Descrizione elemento	Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile per sottoelemento	Punteggio max. attribuibile per elemento di valutazione
Performance organizzativa del Servizio	Grado di realizzazione della performance gestionale/operativa di Servizio	p. 65	p. 65
Capacità di valutare i propri collaboratori	Qualità dei risultati della valutazione in termini di chiara e motivata differenziazione (come da art. 31 D.Lgs. 150/09)	p. 3	p. 3
Comportamenti organizzativi	Capacità di tradurre le Policies dell'Ente in Piani d'Azione coerenti e quindi capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità	p. 4	p. 32
	Orientamento al cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente	p. 4	
	Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori,	p. 4	

valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale		
Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici	p. 4	
Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	p. 4	
Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	p. 4	
Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi	p. 4	
Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa	p. 4	
TOTALE	p. 100	p. 100

FASE 4 - COLLOCAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA NELLA CORRISPONDENTE FASCIA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Una volta calcolato, per ciascuna posizione organizzativa, il Valore di Risultato definitivo riferito alla Performance complessiva individuale, la posizione viene assegnata ad una fascia di retribuzione di risultato che ne determina l'importo da liquidare. A tal fine sono individuate le seguenti Fasce di retribuzione di Risultato:

Retribuzione di Risultato

Fascia 1 ⇒ Fino a 20 punti ⇒	0%	revoca automatica dell'incarico
Fascia 2 ⇒ Fino a 30 punti ⇒	0%	
Fascia 3 ⇒ Fino a 50 punti ⇒	10%	
Fascia 4 ⇒ Fino a 70 punti ⇒	15%	
Fascia 5 ⇒ Fino a 90 punti ⇒	20%	
Fascia 6 ⇒ Oltre 91 punti ⇒	25%	

Il valore della retribuzione di risultato è espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione riconosciuta alla posizione organizzativa, ai sensi dell'art. 10, comma 3 del C.C.N.L. 31.03.1999.

6. METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

In seguito alla definizione del budget annuale a disposizione per incentivare il personale di categoria A, B, C e D (non titolare di P.O.), la valutazione della **performance individuale complessiva** di ciascun dipendente avviene mediante l'attribuzione di un punteggio riferito:

1. al contributo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi del Servizio di appartenenza;
2. ai comportamenti organizzativi.

Per l'anno 2011 non sarà applicata nessuna differenziazione del budget riferito ai due elementi di cui sopra. Il sistema sarà applicato, per l'anno 2011 in via sperimentale.

Descrizione elemento		Specificazione del criterio di valutazione	Punteggio max. attribuibile
Partecipazione alla realizzazione della performance gestionale/operativa del servizio di appartenenza		Rilevanza delle attività che il soggetto ha svolto per il raggiungimento degli obiettivi operativi e degli standard della struttura organizzativa di appartenenza.	p. 30
Comportamento organizzativo	Descrittori	Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio p. 50
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1
		1. Quasi mai o raramente	2
		2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	3
		3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	4
		4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	5
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1	
Collaborazione interfunzionale	Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1	
	1. Quasi mai o raramente	2	
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	3	
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	4	
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	5	
5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	5		

	Flessibilità	<p>E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi. Si impegna a garantire la continuità del servizio</p> <p>Si impegna a far fronte alle urgenze/emergenze</p> <p>E' disponibile a sostituire i colleghi in caso di assenza</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	<p>Ha rispetto per l'utente (interno o esterno) e per i cittadini</p> <p>E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>

	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
DI REALIZZAZI ONE	Tempestività	Rispetta le regole dell'organizzazione Rispetta gli impegni assunti Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato Propone idee per risparmiare Propone idee per migliorare/innovare il servizio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>

PROFESSIONAL I	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendi mento e lo scambio professionale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
PUNTEGGIO TOTALE				80

Il personale viene valutato dal Responsabile della struttura di appartenenza.

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

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

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

7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Per tutti i dipendenti tale tentativo viene esperito chiedendo l'intervento del Segretario Comunale.

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

Di tali udienze viene redatto dal Segretario apposito verbale.

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

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

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

- ✓ Le schede di valutazione della performance individuale **definitive**, debitamente compilate e firmate, devono essere trasmesse alla all'ufficio personale entro e non oltre **il 15 aprile di ciascun** .

L'attribuzione dei premi spettanti ai dipendenti viene effettuata dal servizio gestione personale, di norma, nel mese successivo.