



COMUNE DI VICENZA

SISTEMA DI VALUTAZIONE ***(IN VIGORE DAL 1° GENNAIO 2012)***

1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La materia della valutazione del personale del pubblico impiego ha visto un incisivo intervento di riforma del corso del 2009 con il D. Lgs. 150/2009 recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

Ai fini dell'adeguamento ai principi normativi introdotti, il Comune di Vicenza si dota di un nuovo sistema di valutazione che risponde alla finalità generale del miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini, agli stakeholders e agli utenti interni, nonché all'esigenza della crescita delle competenze professionali del personale, grazie alla realizzazione di un sistema premiale basato sul merito e sul principio di trasparenza (art. 3 c. 1, D. Lgs. 150/2009).

2. IL SISTEMA DI GESTIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance ha per oggetto:

- a) valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso "performance di ente";
- b) valutazione della performance con riferimento alle aree di responsabilità (direzioni/settori) in cui si articola l'ente "performance di unità organizzativa";
- c) valutazione della performance in relazione ai singoli dipendenti (dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente) "performance individuale".

Il sistema di valutazione delle performance organizzativa e individuali è elaborato sulla base delle finalità che la Giunta comunale si è data, in funzione delle priorità specifiche del territorio su cui opera.

Il sistema si collega e si integra con il sistema di programmazione e controllo, nel quadro di un miglioramento dei risultati e delle prestazioni.

Sulla base di tali finalità si individuano:

- a) obiettivi strategici (che tipicamente hanno un effetto diretto sulla collettività e si raggiungono di norma in un arco temporale di più anni);
- b) obiettivi operativi (che sono di norma raggiungibili nell'arco di un anno e sono sotto il diretto controllo dell'Ente).

Gli obiettivi devono indicare:

- a) le azioni concrete che si svolgeranno;
- b) la tempistica di riferimento;
- c) i budget finanziari assegnati;
- d) le risorse umane assegnate,
- e) le risorse strumentali assegnate;
- f) gli indicatori di risultato;
- g) il peso dell'obiettivo;
- h) la programmazione di riferimento.

Le performance organizzativa e individuale vengono misurate in base a parametri predefiniti e costruiti su dati oggettivi e misurabili (indicatori performance) prescindendo dall'autovalutazione del titolare della posizione responsabile del raggiungimento dell'obiettivo.

Per ogni indicatore vengono definiti:

- un valore minimo (corrispondente al target minimo - 10% raggiungimento);
- un valore massimo (corrispondente al target atteso - 100% raggiungimento).

La definizione degli obiettivi e capacità gestionali attese per i responsabili apicali del Comune viene adottata dalla Giunta su istruttoria dell'OIV.

La misurazione della performance organizzativa e di quella individuale dei Dirigenti sono effettuate dall'OIV anche sulla base delle rilevazioni effettuate dal controllo di gestione. Nell'ambito di tale attività, l'OIV può fornire indicazioni al Servizio di Controllo di Gestione.

La valutazione viene approvata dalla Giunta sulla base di un'istruttoria, redatta dall'OIV sentito il Direttore Generale.

Ogni Dirigente e Responsabile di Posizione Organizzativa definisce le performance attese delle persone che coordina direttamente. Il Direttore generale, con il supporto metodologico dell'OIV, effettua una supervisione del processo volta a garantire la corretta adozione della metodologia sia in fase di definizione delle attese sia in fase di valutazione.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità è effettuata dal Dirigente di riferimento.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei Dipendenti è effettuata dal Dirigente di riferimento, anche su eventuale proposta della posizione organizzativa.

La misurazione e la valutazione della performance individuale può essere così sintetizzata:

Descrizione	Dirigenti	P.O./A.P.	Personale di comparto
Obiettivi strategici	O.I.V.		
Obiettivi operativi	O.I.V.	DIRIGENTI	DIRIGENTI
Competenze	O.I.V.	DIRIGENTI	DIRIGENTI
Capacità valutativa	O.I.V.		
Esito valutazione ob. strategici Dirigente		DIRIGENTI	DIRIGENTI

Performance di ente

La valutazione della performance di ente è collegata allo stato di attuazione complessiva degli obiettivi desunti dal piano della performance e dal PEG, nonché al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, all'efficienza nell'impiego delle risorse e alla riduzione dei costi. In tale ambito si tende a monitorare anche il raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Performance organizzativa

Come previsto dall'articolo 8 del Decreto 150, la misurazione della performance organizzativa riguarda:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione per ciascuna struttura organizzativa di riferimento;
- c) dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- d) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- e) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- f) 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;
- g) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- h) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- i) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione della performance organizzativa è effettuata, per ogni area strategica ed obiettivo strategico, sulla base del grado di raggiungimento dei target fissati in fase di definizione degli obiettivi.

Riprendendo le priorità strategiche, definite dall'Amministrazione, per ogni area di responsabilità (direzione/settore) il Direttore Generale affida ai Dirigenti almeno un obiettivo strategico.

Performance individuale

Dirigenti

Come previsto dall'articolo 9 del Decreto 150, la misurazione e la valutazione della performance individuale riguarda:

- a) gli indicatori di performance, relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, derivanti dagli obiettivi strategici **35 ≤ PESO ≤ 60**;
- b) gli indicatori di performance, relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, derivanti dagli obiettivi operativi **0 ≤ PESO ≤ 25**;
- c) Le competenze professionali e manageriali dimostrate **PESO 30**;
- d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi **PESO 10**;

Il Direttore Generale definisce il peso da assegnare agli obiettivi di cui al punto a) e b), la cui somma dovrà essere pari a 60. Il peso assegnato agli obiettivi strategici non potrà essere inferiore a 35.

Titolari di posizione organizzativa/alta professionalità

Come previsto dall'articolo 9 del Decreto 150, la misurazione e la valutazione della performance individuale riguarda:

- a) al raggiungimento di obiettivi operativi (di gruppo o individuali) di competenza dell'area nella quale sono inseriti **PESO 60**;
- b) Le competenze professionali e manageriali dimostrate **PESO 30**;
- c) l'esito della valutazione del dirigente sulla parte relativa alla performance organizzativa (raggiungimento obiettivi strategici) **PESO 10**.

Personale di comparto

La misurazione e la valutazione della performance individuale vengono svolte dai dirigenti e sono collegate:

- a) al raggiungimento di obiettivi operativi (di gruppo o individuali) di competenza dell'area nella quale sono inseriti **PESO 60**;
- b) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi **PESO 30**;
- c) all'esito della valutazione del dirigente sulla parte relativa alla performance organizzativa (raggiungimento obiettivi strategici) **PESO 10**.

In sintesi, la **performance individuale** può essere così definita:

Descrizione	Dirigenti	P.O./A.P.	Personale di comparto
Obiettivi strategici	Min 35		
Obiettivi operativi	Max 25	60	60
Competenze	30	30	30
Capacità valutativa	10		
Esito valutazione ob. strategici Dirigente		10	10

La performance individuale di ciascun Valutato dovrà essere determinata sulla base della seguente scala:

Performance individuale	Dirigenti	P.O.+A.P.	Personale di comparto
70% ≤ grado ≤ 100%	Direttamente proporzionale	Direttamente proporzionale	Direttamente proporzionale
grado < 70%	0	0	0

Tutto il personale a tempo indeterminato è coinvolto nel nuovo sistema valutativo.

Nel caso in cui un dipendente cambi il centro di responsabilità, sarà cura del dirigente di riferimento:

- a) effettuare la valutazione del grado di raggiungimento delle attività fino al momento del passaggio di centro di responsabilità;
- b) ridistribuire i compiti/tempi fin qui assegnati agli altri dipendenti rimasti.

Allo stesso tempo nel centro di responsabilità di destinazione sarà compito del Dirigente riprogrammare le attività per il perseguimento degli obiettivi inserendo il “nuovo” dipendente nel ciclo produttivo assegnandogli compiti e tempi di attuazione.

Per il personale a tempo determinato il premio di risultato viene corrisposto per le prestazioni lavorative di durata, anche in via non continuativa, pari o superiore ai 180 giorni.

Per il personale in distacco, sia sindacale che presso altri Enti, la performance individuale deve essere redatta dal dirigente dell'Ente di assegnazione attraverso l'elaborazione di una relazione sintetica, ma esaustiva, che tiene conto unicamente delle competenze professionali.

Qualora qualche obiettivo non sia stato raggiunto completamente per cause non imputabili al Valutato. Il dirigente è tenuto a fare l'analisi degli scostamenti in cui viene analizzato il motivo effettivo dello scostamento rispetto al valore ipotetico dell'indicatore. Per avvalersi di tale regola è però necessario produrre una documentazione ufficiale a dimostrazione delle affermazioni fatte (ad esempio una lettera dell'Assessore competente per materia o una delibera di Giunta). In questa analisi il settore dichiara la percentuale di esogeneità dello scostamento e le cause, la natura e le conseguenze dello scostamento. L'O.I.V. è tenuto a verificare le risultanze elaborate dal Controllo di Gestione per i dati inseriti dal settore, ad analizzare le cause di scostamento e a valutare le percentuali di esogeneità, definendo in ultima la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo dato da questa formula:

% raggiungimento obiettivo = % raggiungimento assoluto + % esogeneità attribuita dall'O.I.V.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto al 100% la produttività erogata risulterà proporzionalmente ridotta. La somma non erogata non potrà essere ridistribuita nell'anno di

riferimento tra gli altri settori, ma entrerà a far parte del salario accessorio dell'anno successivo, fatta eccezione per gli obiettivi finanziati dall'art 15 commi 2 e 5 CCNL 01/04/1999, che per legge costituiscono economie di bilancio.

Obiettivi strategici ed operativi

Il mandato istituzionale, contestualizzato rispetto alla situazione esterna ed interna all'amministrazione, contribuisce alla definizione della Missione del Comune, cioè alla definizione di quali sono i motivi per cui la Giunta ritiene che la collettività l'abbia votata. Dalla Missione derivano in modo diretto le aree che la Giunta ritiene strategiche.

Una volta segnalate le aree strategiche, bisogna definire gli obiettivi strategici, da cui vengono declinati gli obiettivi operativi.

Gli obiettivi strategici ed operativi così definiti vengono affidati a ciascun dirigente al fine della determinazione della performance organizzativa ed individuale per ogni area di responsabilità (direzione/settore).

Obiettivi settoriali

È fondamentale che gli obiettivi assegnati siano **chiari, concreti, misurabili e dipendenti dalle azioni della persona** alla quale sono stati assegnati, così da poterne misurare l'effettivo raggiungimento e premiare chi lo merita.

È importante che a ciascun dipendente (personale di comparto, P.O./A.P.) venga affidato un **numero ragionevole** di obiettivi (da 2 a 5), in modo che gli obiettivi siano effettivamente rappresentativi del contributo portato dal Valutato.

Almeno uno degli obiettivi deve riguardare il miglioramento dell'**efficacia** e/o dell'**efficienza** dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi devono essere **sfidanti** (cioè difficili da raggiungere, ma possibili) e devono riguardare elementi significativi per l'attività del Valutato riguardo l'anno in corso.

Qualora nell'area di competenza del Valutato vi siano delle **situazioni di criticità**, è prioritario assegnare obiettivi relativi al risanamento di tali situazioni o quantomeno ad un loro miglioramento.

Per ogni obiettivo deve essere definito un **peso**, che ne indica la rilevanza in considerazione del livello di strategicità (contributo più o meno diretto alla realizzazione degli obiettivi strategici) e della effettiva complessità (obiettivi più difficili avranno un peso più elevato). La somma dei pesi degli obiettivi assegnati non potrà superare 100. Qualora la somma dei pesi sia inferiore a 100, l'indennità di risultato massima teorica sarà ridotta in proporzione.

Poiché le persone tendono ad investire maggiori energie nel perseguimento degli obiettivi ai quali è legata la loro valutazione, è interesse del Responsabile del Valutato selezionare obiettivi **rilevanti**, che facciano lavorare le persone sugli aspetti e nei modi che ritiene auspicabili.

Le proposte di obiettivi definitivamente concordate e sottoscritte dal valutato sono trasmesse dal Direttore generale all'OIV per la validazione preliminare. In caso non si sia raggiunto un accordo, una nota sottoscritta da entrambe le parti evidenzierà i diversi punti di vista e l'OIV provvederà a proporre alla Giunta una soluzione nel PEG - Piano delle Performance, evidenziando comunque l'esistenza del problema.

Gli obiettivi possono essere di:

- a) **AMPLIAMENTO** al fine di ampliare il volume dei servizi resi (prevedono l'**aumento dell'efficacia quantitativa** ed il **mantenimento dell'efficacia qualitativa, dell'efficienza tecnica/economica**);
- b) **MIGLIORAMENTO** al fine di incrementare l'efficacia e/o l'efficienza delle funzioni svolte e/o dei servizi resi (nel primo caso prevedono l'**incremento dell'efficacia qualitativa e il non decremento di quella quantitativa**; nel secondo caso prevedono l'**incremento dell'efficienza tecnica ed economica a parità di efficacia**);
- c) **SVILUPPO** al fine di realizzare attività nuove per rispondere a nuovi bisogni o per rispondere diversamente a bisogni pre-esistenti. Possono essere individuati **indicatori di qualsiasi tipo**. Nel caso vi sia una grande incertezza è preferibile articolare l'obiettivo per stralci (redazione di uno studio di fattibilità, realizzazione di una sperimentazione con verifica di indicatori, gestione a regime della nuova attività).

Dall'esame delle diverse tipologie di obiettivi si possono così distinguere i seguenti **indicatori**:

- **efficacia quantitativa** (es. numero utenti serviti)
- **efficacia qualitativa interna/esterna** (es. % dipendenti/utenti soddisfatti)
- **efficienza tecnica** (es. procedimenti/addetti)
- **efficienza economica** (es. costo unitario, vale a dire addetti/procedimenti)

Gli indicatori relativi alla performance individuale dovranno essere individuati in coerenza con le indicazioni della Commissione Civit previste dalle Delibere n° 88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" e n° 89/2010 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Gli indicatori relativi alla performance dovranno pertanto essere il più possibile connessi con i risultati visibili sul territorio e percepibili dagli stakeholder del Comune.

Ad ogni obiettivo corrisponde un programma di attività. Il Dirigente incaricato:

- 1) stabilisce il peso di ciascuna attività necessaria alla realizzazione dell'obiettivo (la somma dei pesi di tutte le attività deve risultare 100);
- 2) definisce il numero delle persone in ciascuna attività e il loro grado di coinvolgimento, inteso come apporto quantitativo e qualitativo al raggiungimento dell'attività;
- 3) fissa l'indicatore (tipologia, descrizione, target minimo, target massimo) che permetterà di determinare il livello di raggiungimento dell'attività.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo deriverà dalla somma ponderata del grado di raggiungimento delle singole attività.

In ogni centro di responsabilità deve essere presente almeno un indicatore di customer satisfaction corrispondente al suesposto indicatore di efficacia qualitativa interna/esterna (es. % dipendenti/utenti soddisfatti), specie per i servizi all'utenza, prevedendo pertanto la somministrazione di un questionario agli utenti interni e/o esterni.

Qualora fossero coinvolte più aree, si valuterà se assegnare obiettivi individuali condivisi o se suddividere l'indicatore di performance organizzativa in più indicatori.

Per ciascun obiettivo occorre inoltre indicare:

- 1) il risultato atteso;
- 2) il risultato ottenuto l'anno precedente ed il risultato atteso per l'anno successivo, nel caso in cui l'obiettivo si sviluppi in più anni;
- 3) le informazioni ed i documenti sulla base delle quali si valuterà il grado di raggiungimento dell'obiettivo e la loro fonte.

Competenze professionali e manageriali dei Dirigenti

Le competenze manageriali e professionali, utili a stimare il comportamento dei singoli dirigenti, sono:

1) **la capacità comunicativa**: il dirigente deve saper comunicare, in quanto le azioni del dirigente influiscono sui propri collaboratori. E' indispensabile saper comunicare per ottenere un maggior grado di coinvolgimento dei propri collaboratori **(min 0 max 3)**;

2) **la capacità di problem solving**: il dirigente deve trovare adeguate soluzioni ai problemi che di volta in volta si prospettano. Nel processo di problem solving egli deve sapersi districare con abilità e fluidità: è importante la capacità di ascolto attivo, ma anche la capacità di fare sintesi **(min 0 max 3)**;

3) **la capacità di decisione nel rispetto dei tempi**: il dirigente deve saper decidere stimolando la condivisione, assicurando allo stesso tempo un buon livello di assertività alle decisioni da intraprendere. Saper decidere significa essere consapevoli che il tempo è una variabile essenziale del processo decisionale e che quindi la logica dell'eterno rinvio è estranea al suo ruolo. E' la capacità di programmare e tempificare le attività in modo da garantire l'attuazione degli indirizzi elaborati dall'Amministrazione, nel rispetto dei termini e delle scadenze programmate **(min 0 max 3)**;

4) **la collaborazione**: al dirigente è richiesto di saper coinvolgere i suoi collaboratori, di sapere come si organizza un gruppo, cos'è la leadership **(min 0 max 3)**;

5) **lo spirito di iniziativa**: il dirigente deve essere orientato all'azione. Lo spirito d'iniziativa è tanto più necessario quanto più è dinamico il sistema di riferimento. Il dirigente deve prevenire le ragioni della complessità e perseguire la semplificazione. Essere attivi stimola la collaborazione e moltiplica gli effetti della motivazione, migliorando il clima organizzativo **(min 0 max 3)**;

6) **la visione d'insieme**: il dirigente deve essere capace di sintesi. Ma per andare in sintesi è necessario aver prima analizzato. L'analisi presuppone la capacità di saper guardare ai termini di un problema da una pluralità di punti di vista diversi senza fermarsi alla prima impressione **(min 0 max 3)**;

7) **l'efficienza nel lavoro**: l'azione del dirigente deve essere orientata al risultato. Egli deve produrre il massimo risultato con il minimo dispendio di risorse. Lo spreco è fonte di responsabilità. Il dirigente deve tendere alla semplificazione organizzativa e relazionale; deve organizzare i processi, eliminare la complessità e la circolarità gestionale, essere orientato al risultato, mappare l'attività ordinaria che caratterizza l'ufficio di cui è responsabile, sottoporla a miglioramento continuo, monitorare i processi **(min 0 max 3)**;

8) **sviluppo degli altri**: è la capacità di facilitare lo sviluppo dei propri collaboratori. Dopo aver valutato la competenza dei propri subordinati, delega autorità e responsabilità lasciando piena libertà di eseguire gli incarichi come meglio credono, alla luce delle direttive impartite. Premia lo sviluppo ben riuscito. Promuove e pianifica le promozioni per i subordinati particolarmente competenti e premia comunque la buona performance **(min 0 max 3)**;

9) **controllo di gestione**: è la correttezza e la tempestività nelle informazioni necessarie per il controllo interno di gestione e rispetto delle norme e dei vincoli di finanza e contabilità pubblica e delle direttive impartite **(min 0 max 3)**;

10) **qualità degli atti amministrativi**: è la sostenibilità dell'atto sotto il profilo della legittimità e sua correttezza formale; gli atti dei dirigenti vengono, a campione, sottoposti a verifica da parte del Segretario Generale **(min 0 max 3)**.

Ad ogni capacità viene assegnato un punteggio che va da 0 a 3. Il punteggio massimo totale ottenibile sarà 30.

Competenze professionali e manageriali titolari di P.O./A.P.

Le competenze manageriali ed i comportamenti organizzativi e gestionali, utili a stimare il comportamento dei Titolari di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità, sono:

1) **la capacità comunicativa**: il titolare di posizione organizzativa /alta professionalità deve saper comunicare, in quanto le azioni del dirigente influiscono sui propri collaboratori. E' indispensabile saper comunicare per ottenere un maggior grado di coinvolgimento dei propri collaboratori (**min 0 max 3**);

2) **la capacità di problem solving**: il titolare di posizione organizzativa /alta professionalità deve trovare adeguate soluzioni ai problemi che di volta in volta si prospettano. Nel processo di problem solving egli deve sapersi districare con abilità e fluidità: è importante la capacità di ascolto attivo, ma anche la capacità di fare sintesi (**min 0 max 4**);

3) **la capacità di decisione nel rispetto dei tempi**: il titolare di posizione organizzativa /alta professionalità deve saper decidere stimolando la condivisione, assicurando allo stesso tempo un buon livello di assertività alle decisioni da intraprendere. Saper decidere significa essere consapevoli che il tempo è una variabile essenziale del processo decisionale e che quindi la logica dell'eterno rinvio è estranea al suo ruolo. E' la capacità di programmare e tempificare le attività in modo da garantire l'attuazione degli indirizzi elaborati dall'Amministrazione, nel rispetto dei termini e delle scadenze programmate (**min 0 max 4**);

4) **la collaborazione**: al titolare di posizione organizzativa /alta professionalità è richiesto di saper coinvolgere i suoi collaboratori, di sapere come si organizza un gruppo, cos'è la leadership (**min 0 max 4**);

5) **lo spirito di iniziativa**: il titolare di posizione organizzativa /alta professionalità deve essere orientato all'azione. Lo spirito d'iniziativa è tanto più necessario quanto più è dinamico il sistema di riferimento. Il dirigente deve prevenire le ragioni della complessità e perseguire la semplificazione. Essere attivi stimola la collaborazione e moltiplica gli effetti della motivazione, migliorando il clima organizzativo (**min 0 max 4**);

6) **la visione d'insieme**: il titolare di posizione organizzativa /alta professionalità deve essere capace di sintesi. Ma per andare in sintesi è necessario aver prima analizzato. L'analisi presuppone la capacità di saper guardare ai termini di un problema da una pluralità di punti di vista diversi senza fermarsi alla prima impressione (**min 0 max 4**);

7) **l'efficienza nel lavoro**: l'azione del titolare di posizione organizzativa /alta professionalità deve essere orientata al risultato. Egli deve produrre il massimo risultato con il minimo dispendio di risorse. Lo spreco è fonte di responsabilità. Il dirigente deve tendere alla semplificazione organizzativa e relazionale; deve organizzare i processi, eliminare la complessità e la circolarità gestionale, essere orientato al risultato, mappare l'attività ordinaria che caratterizza l'ufficio di cui è responsabile, sottoporla a miglioramento continuo, monitorare i processi (**min 0 max 4**);

8) **sviluppo degli altri**: è la capacità di facilitare lo sviluppo dei propri collaboratori. Dopo aver valutato la competenza dei propri subordinati, delega autorità e responsabilità lasciando piena libertà di eseguire gli incarichi come meglio credono, alla luce delle direttive impartite. Premia lo sviluppo ben riuscito. Promuove e pianifica le promozioni per i subordinati particolarmente competenti e premia comunque la buona performance (**min 0 max 3**).

Ad ogni capacità viene assegnato un punteggio che va da 0 a 4, fatta eccezione delle competenze ai punti 1) e 8) per le quali il punteggio va da 0 a 3. Anche per i Titolari di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità il punteggio massimo totale ottenibile sarà 30.

Competenze e comportamenti professionali/organizzativi personale di comparto

Le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi sono individuati sulla base delle figure professionali presenti nell'Ente.

In particolare per le figure professionali presenti:

a) nelle categorie giuridiche A e B1, di seguito elencate:

Addetto ai servizi ausiliari
Addetto ai servizi di cucina
Addetto ai servizi scolastici
Esecutore Amministrativo
Esecutore sociale
Esecutore di Biblioteca
Coordinatore inservienti
Esecutore cuoco
Esecutore messo
Commesso Musei
Commesso usciere
Esecutore Operaio

Le capacità valutabili sono 3:

- 1) **Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi:** grado di adattabilità ai mutamenti delle strutture organizzative e delle metodiche lavorative (**min 0 max 10**);
- 2) **Capacità di integrazione nell'ambito dell'unità organizzativa di appartenenza:** attitudine a collaborare proficuamente con gli altri dipendenti dell'unità organizzativa di appartenenza (**min 0 max 10**);
- 3) **Qualità e precisione della prestazione individuale:** capacità di svolgere le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi assegnati e delle scadenze (**min 0 max 10**).

Ad ogni capacità viene assegnato un punteggio che va da 0 a 10 ed il punteggio massimo totale ottenibile sarà 30.

b) nelle categorie giuridiche B3 e C, di seguito elencate:

Collaboratore Cuoco
Collaboratore amministrativo
Collaboratore sociale
Collaboratore di Biblioteca
Conduttore macchine operatrici complesse
Collaboratore messo
Vice Coordinatore Uscieri
Custode
Coordinatore ai Servizi di cucina
Coordinatore Messi
Addetto Stampa
Istruttore Amministrativo
Istruttore bibliotecario
Coordinatore Operai
Coordinatore Uscieri
Educatore asili nido
Istruttore Informatico
Insegnante scuola dell'infanzia
Istruttore tecnico
Agente di Polizia Locale

Le capacità valutabili sono 5:

- 1) **Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi:** grado di adattabilità ai mutamenti delle strutture organizzative e delle metodiche lavorative (**min 0 max 6**);
- 2) **Capacità di integrazione nell'ambito dell'unità organizzativa di appartenenza:** attitudine a collaborare proficuamente con gli altri dipendenti dell'unità organizzativa di appartenenza (**min 0 max 6**);
- 3) **Qualità e precisione della prestazione individuale:** capacità di svolgere le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi assegnati e delle scadenze (**min 0 max 6**);
- 4) **Capacità di proporre soluzioni migliorative organizzative e gestionali del lavoro:** attitudine ad individuare e suggerire soluzioni finalizzate alla gestione ottimale del complesso delle risorse umane, strumentali ed economiche poste a disposizione (**min 0 max 6**);
- 5) **Capacità di lavorare per obiettivi:** attitudine a perseguire in modo efficiente, efficace ed economico le finalità gestionali poste negli strumenti di programmazione (**min 0 max 6**).

Ad ogni capacità viene assegnato un punteggio che va da 0 a 6 ed il punteggio massimo totale ottenibile sarà 30.

C) nelle categorie giuridiche D1 e D3, di seguito elencate:

Assistente Sociale
Istruttore direttivo bibliotecario
Educatore-coordinatore asili nido
Insegnante coordinatore scuola dell'infanzia
Coordinatore maestro scuola dell'infanzia (ad esaur.)
Istruttore Direttivo Amministrativo
Istruttore direttivo informatico
Istruttore direttivo di Polizia Locale
Istruttore Direttivo Statistico
Istruttore Direttivo Tecnico
Funzionario servizio refezione
Funzionario capo ufficio stampa
Funzionario amministrativo
Funzionario avvocato
Funzionario bibliotecario
Funzionario contabile
Funzionario informatico
Funzionario conservatore musei
Funzionario di Polizia Locale
Funzionario psicopedagogista
Funzionario statistico
Funzionario tecnico

Le capacità valutabili sono 6:

- 1) **Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi:** grado di adattabilità ai mutamenti delle strutture organizzative e delle metodiche lavorative (**min 0 max 5**);
- 2) **Capacità di integrazione nell'ambito dell'unità organizzativa di appartenenza:** attitudine a collaborare proficuamente con gli altri dipendenti dell'unità organizzativa di appartenenza (**min 0 max 5**);
- 3) **Capacità di proporre soluzioni migliorative organizzative e gestionali del lavoro:** attitudine ad individuare e suggerire soluzioni finalizzate alla gestione ottimale del complesso delle risorse umane, strumentali ed economiche poste a disposizione (**min 0 max 5**);
- 4) **Capacità di lavorare per obiettivi:** attitudine a perseguire in modo efficiente, efficace ed economico le finalità gestionali poste negli strumenti di programmazione (**min 0 max 5**);
- 5) **Grado di autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati e iniziativa personale:** capacità di gestire autonomamente i compiti affidati, individuando personalmente soluzioni operative (**min 0 max 5**);
- 6) **Capacità di coordinare gruppi di lavoro:** attitudine a sovrintendere e a distribuire efficacemente i compiti tra i diversi dipendenti coinvolti in procedimenti complessi, al fine di portarli a termine correttamente (**min 0 max 5**);

Ad ogni capacità viene assegnato un punteggio che va da 0 a 5 ed il punteggio massimo totale ottenibile sarà 30.

Capacità valutative dei Dirigenti

La capacità di **valutare i propri collaboratori** (PESO 10) verrà effettuata tramite l'analisi della dispersione delle valutazioni intorno alla media. La valutazione verrà calcolata in misura proporzionale secondo la tabella seguente

Dispersione (deviazione standard)	Valutazione
Inferiore al 10% della media	Da 0 a 3
Compresa tra il 10,01 ed il 25% della media	Da 3,1 a 8
Superiore al 25,01% della media	Da 8,1 a 10

Esito valutazione del Dirigente per i titolari P.O./A.P. e personale di comparto

La performance individuale per il personale non dirigenziale prevede una quota del 10% dell'esito della valutazione del dirigente sulla parte relativa alla performance organizzativa (raggiungimento obiettivi strategici).

3. TEMPI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La valutazione del dipendente dovrà articolarsi durante l'anno, definendo:

- 1) una valutazione intermedia relativa alle capacità professionali del dipendente;
- 2) una valutazione finale relativa sia alle capacità professionali sia al raggiungimento degli obiettivi assegnati al dipendente (performance individuale).

La valutazione intermedia dovrà essere redatta entro il 30 giugno dello stesso anno dal valutatore. Entro il 31 agosto dello stesso anno, il dirigente consegnerà a ciascun valutato la scheda di valutazione intermedia motivando i giudizi espressi e predisponendo gli opportuni aggiustamenti al piano di lavoro o ad eventuali attività di sostegno. Ciò favorirà il miglioramento organizzativo, l'apprendimento lavorativo ed il conseguente miglioramento della prestazione del dipendente.

Per la valutazione della performance individuale (valutazione finale):

- 1) entro il 15 gennaio dell'anno successivo il valutato consegnerà al valutatore la documentazione necessaria;
- 2) entro il 15 febbraio il valutatore formulerà la propria valutazione finale, comprensiva del raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al dipendente;
- 3) entro il 15 marzo il valutatore comunicherà la propria valutazione finale, comprensiva del raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al dipendente;
- 4) entro 7 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il valutato avrà facoltà di presentare per iscritto osservazioni motivate al proprio valutatore;
- 5) nei successivi 7 giorni dalle osservazioni presentate dal valutato, il valutatore sentirà il valutato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale e/o da un legale a cui conferisce mandato. Subito dopo l'effettuazione del contraddittorio, verrà

formulata la valutazione; nel caso in cui il valutatore non accolga le indicazioni del valutato, dovrà indicare espressamente le ragioni;

- 6) nei 7 giorni successivi, in base alla normativa vigente, il valutato avrà la possibilità di avanzare ricorso alla "Commissione di Valutazione", composta da un rappresentante dell'OIV, dal Segretario e dal Direttore Generale.

La tabella che segue sintetizza le varie fasi del processo valutativo:

Processo Valutativo	Valutazione intermedia	Valutazione finale
Consegna documentazione da parte del valutato		entro il 15/01/n+1
Compilazione scheda di valutazione da parte del valutatore	entro il 30/06/n	entro il 15/02/n+1
Consegna scheda di valutazione da parte del valutatore	entro il 31/08/n	entro il 15/03/n+1
Eventuali aggiustamenti al piano di lavoro da parte del valutatore	entro il 31/08/n	
Eventuali osservazioni al valutatore		entro 7 giorni dal ricevimento della scheda (max. 22/03/n+1)
Contraddittorio e contestuale valutazione finale		Entro 7 giorni dalle osservazioni presentate al valutatore (max. 31/03/n+1)
Valutazione finale da parte della "Commissione di Valutazione"		Entro 7 giorni dalla valutazione finale (max. 07/04/n+1)

4. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE - PROGRAMMAZIONE

Il ciclo di gestione delle performance prende avvio con il processo di pianificazione e programmazione delle attese dell'Amministrazione.

Tale fase è coerente e, per quanto possibile, coincide con il ciclo di programmazione economica e gestionale che si estrinseca nella Relazione Previsionale e Programmatica, nel PEG e nel PDO.

Elemento centrale del ciclo di gestione delle performance è il Piano delle Performance, che, di norma, costituisce insieme al PEG un documento unico denominato PEG - Piano delle Performance.

Il PEG - Piano delle Performance ha la finalità di chiarire a tutti i portatori di interesse dell'Amministrazione (cittadini, aziende del territorio, ma anche i dirigenti e dipendenti comunali) quali sono gli obiettivi che questa si prefigge e come intende raggiungerli.

Il Piano deve quindi identificare obiettivi che comportino un significativo miglioramento di aspetti rilevanti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.

Il Piano deve avere la caratteristica della comprensibilità, cioè deve evidenziare il collegamento tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione.

Infine il Piano deve garantire l'attendibilità della rappresentazione della performance, cioè la possibilità di verificare ex post la correttezza del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

La mancata adozione del Piano delle Performance comporta il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai Dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa, nonché di erogazione della produttività al personale.

Nella stesura del Piano devono essere rispettati i seguenti principi generali:

2. Trasparenza: il Piano deve essere disponibile sul sito internet, deve essere presentato agli stakeholder attraverso diversi canali di comunicazione, deve prevedere il coinvolgimento degli stakeholder e deve essere presentato con un linguaggio adeguato alle diverse tipologie di destinatari. Inoltre il processo di formulazione del Piano deve essere trasparente.
3. Immediata intelligibilità: deve avere dimensioni contenute ed adottare un linguaggio facilmente comprensibile anche dagli stakeholder esterni
4. Veridicità e verificabilità
5. Partecipazione: in fase di elaborazione deve essere sollecitata la partecipazione attiva del personale Dirigente e deve essere favorita ogni forma di interazione con gli stakeholder esterni
6. Coerenza interna ed esterna: poiché il Piano deve essere attuabile, i contenuti del Piano delle Performance devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse disponibili (coerenza interna)
7. Orizzonte pluriennale: il Piano delle Performance deve abbracciare un periodo di tre anni, con scomposizione di obiettivi annuali secondo una logica di scorrimento. La struttura del documento deve permettere il confronto negli anni dello stesso con la Relazione delle Performance

Il Piano deve contenere le seguenti indicazioni:

- a) Presentazione del Piano da parte del Sindaco
- b) Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
 - i) Chi siamo
 - ii) Cosa facciamo
 - iii) Come operiamo
- c) Analisi del contesto interno ed esterno
- d) Identità
 - i) Il Comune in cifre
 - ii) Mandato istituzionale e Missione
 - iii) Albero della performance
- e) Obiettivi strategici
- f) Obiettivi operativi assegnati al personale dirigenziale o titolare di posizioni organizzative
- g) Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance
- h) Indicatori di efficacia, efficienza e qualità dei servizi erogati dal Comune e delle sue principali attività.

Il PEG - Piano delle Performance è quindi un documento che riprende le priorità strategiche definite dall'Amministrazione, aggiornandole, ove necessario, rispetto ai risultati già ottenuti ed alle nuove priorità intervenute e li declina in obiettivi per la struttura con un orizzonte di ampio respiro (triennale) ed un focus specifico sull'anno in corso.

Il PEG - Piano delle Performance viene definito sotto la responsabilità del Direttore Generale, che coordina i contributi forniti dall'Amministrazione e dai Direttori dei Settori, ed ha contenuti sia gestionali (individuazione degli obiettivi strategici ed operativi) che contrattuali (affidamento ai responsabili degli obiettivi gestionali e delle risorse agli obiettivi strategici).

Entro il 30 settembre, sulla base delle priorità individuate dall'Amministrazione, ciascun Dirigente responsabile di settore - coordinandosi con i propri collaboratori - propone degli obiettivi che consentono di realizzare quanto previsto (da 2 a 5).

Tali obiettivi sono coordinati ed eventualmente modificati ed integrati dal Direttore generale (con lo stretto coinvolgimento del Dirigente interessato). Di norma, tale processo avviene nell'ambito della Conferenza dei Direttori.

Il Direttore generale presenta la proposta di Piano all'amministrazione evidenziando eventuali criticità in termini di copertura delle risorse necessarie.

La Giunta, entro il 31 dicembre e comunque non oltre 10 giorni dall'approvazione del bilancio, effettuate le modifiche ritenute eventualmente necessarie, approva il PEG - Piano delle Performance assegnando anche le risorse relative a ciascun obiettivo.

Il PEG - Piano delle Performance si articola pertanto in PEG settoriali proposti dai singoli dirigenti.

Nel corso dell'anno eventuali modifiche agli obiettivi per cause esogene/endogene non imputabili al centro di responsabilità potranno essere proposte, valutate e confermate/rifiutate dal Valutatore, entro il 31 agosto dello stesso anno. Esse comporteranno:

- Aggiornamento finanziario
- Aggiornamento gestionale
- Modifiche di PEG settoriali

Gli eventuali fattori che dovessero modificare le possibilità di raggiungimento degli obiettivi devono essere segnalate dai Valutati ai Valutatori entro un mese dalla loro manifestazione. In caso contrario, l'evento non verrà considerato ai fini della valutazione.