



COMUNE DI PASIAN DI PRATO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Approvato con deliberazione nr.118 del 14.6.2016 e modificato con deliberazione nr. ~~118~~ del
19.5.2017;

Indice

1. Obiettivi del sistema.....	3
2. Descrizione del sistema.....	3
2.1 I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della prestazione.	3
2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa	3
2.2.1 Gli ambiti della prestazione organizzativa	4
2.2.2 Gli obiettivi strategici e gli outcome	5
2.2.3 Gli obiettivi operativi di area/unità organizzativa	5
2.2.4 Gli obiettivi operativi di gruppo e individuali	5
2.2.5 Gli indicatori di risultato	5
2.3 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione individuale.....	6
2.3.1 Criteri di valutazione	6
2.3.2 Risultati conseguiti	8
2.3.3 Competenze valutate	9
2.3.4 Modalità di valutazione	9
2.3.5 Conciliazione	10
2.3.6 Valorizzazione del merito e incentivazione della prestazione	11
2.4 Modalità per la trasparenza	12
3. Il processo di misurazione e valutazione	12
3.1 Fasi del processo	12
3.2 Modalità	13

1. Obiettivi del sistema

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della prestazione organizzativa ed individuale, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009, dalla L.R. 16/2010 art.6., dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche.

Il sistema è finalizzato a realizzare e a comunicare le strategie dell'amministrazione per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché per la crescita delle competenze professionali delle aree/unità organizzative e dei singoli impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

Il sistema assicura pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.

2. Descrizione del sistema

2.1 I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della prestazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione è orientato ad assicurare un forte legame tra missione dell'ente, programmi, obiettivi, indicatori ed azioni.

Ha lo scopo di attuare la strategia dell'amministrazione comunale, mediante la programmazione, il monitoraggio e la verifica dei risultati relativi agli obiettivi a cascata definiti a diversi livelli: ente, area/servizio, gruppo e individuo.

In quest'ottica gli obiettivi operativi annuali sono finalizzati espressamente alla realizzazione degli obiettivi strategici pluriennali.

L'attività di misurazione e valutazione si colloca nell'ambito del ciclo della prestazione ed è funzionale a:

- ✧ migliorare le modalità di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- ✧ verificare in maniera puntuale che gli obiettivi siano stati effettivamente raggiunti;
- ✧ informare e guidare i processi decisionali;
- ✧ far sì che le risorse ed i processi organizzativi possano essere gestiti in modo più efficiente;
- ✧ valutare e influenzare i comportamenti di gruppi e individui;
- ✧ rafforzare l'affidabilità e le responsabilità ai diversi livelli;
- ✧ incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il buon funzionamento del sistema è monitorato costantemente dall'OIV.

2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa

La valutazione della prestazione organizzativa generale dell'ente viene fatta in funzione:

- ^ dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico amministrativo presentato al consiglio al momento dell'insediamento ed evidenziati nel DUP (Documento unico di programmazione); tali obiettivi si intendono anche corredati da indicatori di risultato effettivo (*) necessari per consentire la valutazione delle scelte compiute in fase di attuazione dei piani e dei programmi, nonché la congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi posti;
- ^ dei risultati complessivamente raggiunti da ciascuna area/servizio su obiettivi previsti dal PEG/ PDO previsti nel Piano della prestazione.

(*) per risultato effettivo (*outcome*) si intende l'effetto delle politiche attivate dall'amministrazione comunale sulla soddisfazione dei bisogni della comunità

2.2.1 Gli ambiti della prestazione organizzativa

Il sistema è chiamato a rilevare, misurare, graduare e valutare, distintamente:

- 1) gli effetti reali delle politiche attivate dall'amministrazione comunale sulla soddisfazione dei bisogni della collettività (*outcome*);
- 2) il grado di attuazione di piani e programmi, ovvero il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (processo);
- 3) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (risultato);
- 4) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e al capacità di attuazione di piani e programmi (processo);
- 5) 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 (processo);
- 6) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (input);
- 7) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (output);
- 8) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (processo).

L'attività di pianificazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati è indirizzata principalmente alla **soddisfazione dei bisogni della collettività** e quindi riguarda il primo ambito di valutazione (*outcome*); i restanti ambiti di misurazione e valutazione sono collegati in modo funzionale a quello dell'*outcome* in quanto attengono ai "mezzi" o alle "tappe intermedie" che possono consentire di avvicinarsi al risultato desiderato.

2.2.2 Gli obiettivi strategici e gli outcome

Gli obiettivi strategici comprendono sia quelli direttamente orientati all'*'outcome'*, ovvero al soddisfacimento dei bisogni della collettività, che altri obiettivi di portata pluriennale orientati ad ottenere risultati ad essi funzionali.

Gli obiettivi strategici sono individuati dal Consiglio comunale, attraverso:

- l'approvazione delle Linee programmatiche di mandato
- il DUP

Il Documento unico di programmazione contiene il richiamo alle visioni strategiche ed ai singoli obiettivi strategici enunciati dalle Linee programmatiche di mandato.

2.2.3 Gli obiettivi operativi di area/unità organizzativa

Gli obiettivi operativi di area/servizio sono individuati dalla Giunta comunale attraverso l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione annuale (PEG)/Piano della Prestazione; ciascun obiettivo è affidato ad un responsabile di Posizione Organizzativa.

Il PEG, congiuntamente al Piano Dettagliato degli Obiettivi, costituisce il Piano della Prestazione di cui all'art.6 della L.R. 16/2010.

Ogni obiettivo operativo è composto da:

- ⤴ il richiamo alle finalità ovvero agli obiettivi strategici da raggiungere;
- ⤴ la suddivisione del piano in singole attività con il relativo diagramma dei tempi;
- ⤴ gli indicatori di risultato, con i relativi valori target attesi;
- ⤴ l'elencazione della quantità e della qualità delle risorse umane da utilizzarsi nelle attività;
- ⤴ l'individuazione delle risorse finanziarie ed economiche assegnate per il raggiungimento dell'obiettivo.

2.2.4 Gli obiettivi operativi di gruppo e individuali

Gli obiettivi operativi di dettaglio finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di area/servizio del Piano Esecutivo di Gestione/Piano della prestazione sono individuati dal responsabile di Posizione Organizzativa nell'ambito di quelli a lui affidati e sono assegnati a gruppi di dipendenti o a singoli.

2.2.5 Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato devono essere strettamente collegati al contenuto degli obiettivi e mirare ad esprimere risultati che siano attinenti a questi.

L'insieme degli indicatori disponibili deve essere in grado di misurare la prestazione in ciascuno degli ambiti della prestazione organizzativa.

Gli indicatori devono dar luogo, attraverso i target, a misurazioni di tipo quantitativo.

Gli indicatori di obiettivi strategici e operativi di area/unità organizzativa sono approvati dalla Giunta, gli indicatori di attività di progetto sono definiti dalla P.O. responsabile del progetto.

2.3 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione individuale

Il sistema di valutazione della prestazione individuale del personale del comune di Pesian di Prato, si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della prestazione dei dipendenti e dei titolari di posizione organizzativa, al fine di promuoverne lo sviluppo professionale e la motivazione e verificare il contributo di ogni dipendente alla prestazione organizzativa dell'ente in una logica di miglioramento continuo.

Il sistema non rappresenta esclusivamente uno strumento di controllo interno, è una leva di crescita delle competenze professionali e manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso.

La valutazione dei risultati individuali ha ragione di essere in quanto si colloca in un sistema di valutazione più generale che riguarda i risultati dell'ente nel suo insieme.

La definizione degli obiettivi individuali scaturisce infatti dalla definizione degli obiettivi di ciascuna Area e dagli obiettivi definiti nel piano delle prestazioni triennali; questo, a sua volta, rispecchia gli obiettivi di mandato dell'Amministrazione.

La prestazione individuale è collegata sia al raggiungimento degli specifici obiettivi individuali che alla qualità del contributo assicurato al perseguimento della prestazione generale della struttura, che alle competenze professionali dimostrate (D. Lgs. 150/09 art. 9) .

Nella definizione del processo si è intesa la valutazione come una ordinaria modalità di gestione del personale, intrecciata con altri momenti organizzativi, efficace per il rendimento del miglior servizio possibile, utile al soggetto valutato non solo per i benefici economici ma anche per aspirare al **miglioramento professionale e al benessere lavorativo**.

Si è tenuto conto del diritto di ciascuna persona di ricevere un apprezzamento chiaro rispetto all'attività svolta, nella consapevolezza che solo attraverso la riflessione su punti di forza e aree di miglioramento ci può essere correzione e crescita.

Le finalità prime che si intende raggiungere sono:

- ✧ il riconoscimento delle capacità e limiti professionali in una prospettiva di **miglioramento dei servizi** offerti al cittadino
- ✧ la possibilità per il personale di:
 - ✧ aggiornare le conoscenze, la professionalità,
 - ✧ acquisire nuove competenze,
 - ✧ essere informati nelle scelte di programmazione operativa,
 - ✧ contare nei piani di attuazione.

2.3.1 Criteri di valutazione

Il sistema di valutazione si fonda sulla costruzione di un INDICATORE DI PRESTAZIONE INDIVIDUALE (IPI) che riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli ambiti considerati per lo specifico ruolo ricoperto nell'organizzazione.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 100 (1 minimo, 100 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

7 3

Per ciascun criterio sono stati definiti pesi diversi per ciascuna categoria di appartenenza: titolari di Posizione Organizzativa e personale di categoria D, personale di categoria C, personale di categoria B e A. I pesi possono essere modificati in sede di attribuzione degli obiettivi.

La valutazione che viene fatta al termine del periodo di osservazione riguarda il raggiungimento degli obiettivi concordati - **risultati conseguiti** - e le **competenze** dimostrate, cioè i comportamenti adottati con riferimento allo svolgimento dei propri compiti.

Attraverso la valutazione delle competenze si valutano le modalità di svolgimento delle attività anche relativamente all'adempimento dei normali obblighi connessi al ruolo ricoperto.

Criteri	Pesi percentuali			
	Segretario	P. O. e Categoria D	Categoria C	Categorie B e A
RISULTATI CONSEGUITI Obiettivi assegnati nell'anno Osservanza dei sistemi normativi di riferimento(*)	60%	60%	30%	20%
COMPETENZE RELAZIONALI Orientamento all'utenza Rapporti con l'Amministrazione Collaborazione con colleghi Gestione del gruppo di lavoro	20%	20%	30%	40%
COMPETENZE ORGANIZZATIVE Orientamento al risultato Programmazione del lavoro Capacità di valutazione Flessibilità Iniziativa e risoluzione di problemi Presa di decisione	20%	20%	30%	30%
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area	0%	0%	10%	10%

(*) obblighi specifici posti da norme di legge, cui le stesse attribuiscono espressamente – in caso di inosservanza – rilevanza ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato; esiti dei controlli interni ex L. 213/2012; altri casi legislativamente previsti..

2.3.2 Risultati conseguiti

Si fa riferimento al raggiungimento degli obiettivi **concordati all'inizio del periodo di valutazione**.

Gli obiettivi assegnati possono essere sia di area che trasversali su più aree; per gli obiettivi trasversali si valuta la partecipazione e l'apporto dell'area al raggiungimento del risultato. Ulteriori obiettivi possono essere assegnati in corso d'anno, a seguito di nuove valutazioni dell'amministrazione, senza necessità di variare il piano della prestazione/PDO.

Per il personale di categoria D, C, B, A possono essere esplicitati obiettivi individuali e/o obiettivi di gruppo; per gli obiettivi di gruppo si valuta la partecipazione e l'apporto individuale al raggiungimento del risultato. Gli obiettivi individuali possono riguardare comportamenti puntuali da modificare e nuove abitudini da adottare; l'individuazione di questi obiettivi può discendere dalle aree di miglioramento individuate per il dipendente nella precedente valutazione.

2.3.3 Competenze valutate

Orientamento all'utenza	Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità. Sa individuare i bisogni dell'utente. Si comporta con l'utenza in maniera educata, corretta e collaborativa.
Rapporti con l'Amministrazione	Si rapporta in modo efficace ed efficiente con gli organi istituzionali dell'ente
Collaborazione con colleghi	Capace di lavorare in gruppo. Stabilisce rapporti costruttivi con i colleghi, evitando atteggiamenti che possano creare dissapori e conflittualità.
Gestione del gruppo di lavoro	Sa dare sostegno e anche controllare e richiamare con fermezza; sa delegare; orienta il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere. Sa motivare.
Orientamento al risultato	Individua gli obiettivi in maniera chiara e coerente, valutando correttamente la concreta possibilità di realizzazione; mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta. Proattivo, nel ruolo, assunzione di responsabilità.
Programmazione del lavoro	Efficiente. Individua correttamente le priorità e rispetta le scadenze. Tiene conto delle scadenze degli altri uffici comunali.
Capacità di valutazione	Differenzia adeguatamente la valutazione del personale in base ai risultati effettivamente conseguiti e ai comportamenti manifestati
Flessibilità	Sa adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti; è motivato ed aperto alla crescita professionale. Capace di imparare
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi, per migliorare la qualità del servizio, per affrontare criticità impreviste. Svolge attività propositiva e di impulso nei confronti dei colleghi e dell'amministrazione ai fini di un efficientamento dei procedimenti e un miglioramento della qualità dei servizi.
Presa di decisione	Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente

Le competenze descritte vengono valutate ai fini del riconoscimento economico della progressione orizzontale e della produttività individuale e collettiva.

2.3.4 Modalità di valutazione

La valutazione è svolta in un'ottica di percorso, che inizia al 1 gennaio e si conclude al 31 dicembre e il dipendente, per essere valutato, dovrà risultare in servizio, durante il predetto periodo per almeno otto mesi.

Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

- ▲ **condivisione degli obiettivi:** ad inizio anno, attraverso un colloquio individuale o di gruppo, il responsabile comunica in maniera chiara ed efficace il contesto di riferimento (Piano della prestazione del Comune e obiettivi/attività di PEG assegnati al gruppo di lavoro) e i risultati attesi; l'efficacia del colloquio è data dal livello di comprensione e di presa in carico degli obiettivi. Prima del colloquio di condivisione degli obiettivi il responsabile valutatore individuerà i comportamenti attesi nel periodo di valutazione, specifici per il ruolo ricoperto dal valutato. Durante il colloquio di condivisione degli obiettivi, attraverso la scheda di assegnazione di attività, si chiarirà e si concorderà con il valutato la prestazione attesa per il periodo di riferimento e verranno indicati esplicitamente i comportamenti attesi e gli indicatori di risultato.

- ▲ **monitoraggio delle attività:** in corso d'anno il responsabile avrà adeguati momenti di confronto con il personale per evidenziare e ri-orientare i comportamenti verso gli obiettivi concordati e i comportamenti standard definiti. I colloqui di monitoraggio sono anche il momento di verifica di congruenza degli obiettivi e possono condurre, a fronte di eventi straordinari che mutano le condizioni di contesto, all'adeguamento degli obiettivi iniziali;
- ▲ **colloquio di valutazione:** la valutazione finale si realizza attraverso il colloquio valutativo e dovrà essere effettuata tempestivamente, di norma entro il mese di febbraio successivo al periodo di valutazione. Nella scheda di valutazione è prevista un'area da utilizzare per specificare le motivazioni che hanno portato alla valutazione espressa ed un'area per i commenti del valutato. La scheda viene firmata dal valutato, dal valutatore e dal supervisore; al valutato viene consegnata una copia della scheda firmata.

Il **Sindaco** definisce gli obiettivi del **Segretario Comunale** che, a sua volta, definisce gli obiettivi e dei **Titolari di Posizione Organizzativa**; l'OIV propone, sentito il parere del Sindaco, la valutazione del Segretario comunale e sentito il Segretario com.le e sentito il parere del sindaco, la valutazione delle Posizioni organizzative.

Nei primi mesi dell'anno (di norma entro un mese dall'approvazione del bilancio), il Segretario, sentiti i responsabili stessi, sulla base degli obiettivi contenuti nel PEG/Piano della Prestazione, può selezionare quelli che saranno presi a base per la valutazione dei TPO; nella stessa riunione sono altresì definiti i pesi da attribuire agli obiettivi selezionati.

I **Titolari di Posizione Organizzativa** hanno la responsabilità della definizione degli obiettivi e della valutazione della prestazione dei propri collaboratori; l'OIV è garante del corretto svolgimento del processo. La definizione degli obiettivi dei collaboratori può avvenire anche sulla base degli obiettivi assegnati alla propria area di competenza. Il TPO potrà assegnare obiettivi individuali o di gruppo. Gli obiettivi saranno definiti nella scheda di valutazione consegnata al dipendente.

Il valutato in sede di valutazione, sia intermedia che finale, ha la facoltà di presentare osservazioni e proposte di modifiche.

Al personale che nell'anno di riferimento è stata comminata una sanzione disciplinare superiore al rimprovero scritto non sarà corrisposto alcun premio incentivante.

La valutazione negativa per due anni consecutivi comporterà responsabilità disciplinare.

2.3.5 Conciliazione

La responsabilità della valutazione è comunque del valutatore; in caso di dissenso il valutato può chiedere di essere sentito dall'OIV entro 15 giorni dalla consegna della scheda di valutazione finale. Dopo il contraddittorio, l'OIV decide in via definitiva.

2.3.6 Valorizzazione del merito e incentivazione della prestazione

Criteri di valorizzazione del merito per il Segretario e le Posizioni Organizzative

Nel rispetto delle indicazioni contenute nel precedente 2.2, il trattamento economico accessorio è collegato alla prestazione individuale e organizzativa dell'ente.

Viene corrisposto solo per punteggi (IPI) maggiori o uguali a 70/100; per punteggi compresi tra 70/100 e 89/100 viene corrisposto in maniera proporzionale al punteggio ottenuto, per punteggi maggiori o uguali a 90/100 viene corrisposto totalmente.

Criteri di valorizzazione del merito per il personale dipendente

1. Le risorse destinate alla incentivazione delle prestazioni individuali sono assegnate alle aree/unità organizzative in proporzione al numero dei dipendenti ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

Categoria A e B	1,00
Categoria C	1,10
Categoria D	1,20

2. Il 30% delle risorse disponibili per singola area/unità organizzativa è destinato alla incentivazione del personale che ha avuto una prestazione eccellente, cioè con un punteggio maggiore o uguale a 90/100. Il premio di prestazione eccellente verrà riconosciuto al massimo ad un numero di dipendenti pari al 25% del numero totale di dipendenti dell'area, arrotondato all'unità superiore. Il Comune può scegliere di calcolare il numero di premi per prestazioni eccellenti riferendosi al numero totale di dipendenti del Comune, anziché al numero di dipendenti per singola area. In assenza di personale con punteggio maggiore o uguale a 90/100, le risorse economiche destinate a premiare le prestazioni eccellenti non vengono impegnate e vanno ad incrementare il fondo per l'anno successivo.
3. Il 70% delle risorse disponibili per singola area/unità organizzativa è destinato alla incentivazione di tutto il personale che abbia ottenuto un punteggio di almeno 70/100, compreso il personale a cui è stato riconosciuto il premio per prestazione eccellente. Gli importi vengono calcolati proporzionalmente alla qualità dei risultati ottenuti.

Criteri per il riconoscimento delle progressioni orizzontali

Le progressioni vengono attribuite selettivamente nei limiti delle risorse a tal fine destinate e nel rispetto delle direttive della Giunta;

I requisiti necessari per l'ammissione alla selezione sono i seguenti:

- aver conseguito punteggio IPI maggiore o uguale a 80/100 per tre anni consecutivi o per cinque anni anche non consecutivi; in sede di prima applicazione e in mancanza di una base storica di valutazione di tre anni, viene ammesso alla selezione il personale che ha conseguito punteggio IPI

uguale o maggiore a 80/100 per almeno un anno fino al raggiungimento della base di valutazione di almeno tre anni.

- non aver ricevuto, nel biennio precedente la decorrenza della progressione, sanzioni disciplinari superiori al rimprovero verbale;
- essere in possesso di due anni di anzianità nella posizione economica rivestita all'interno della categoria economica, maturati anche presso altri Comuni al giorno precedente la data di decorrenza della progressione economica.

La selezione tra gli aventi diritto avviene in base alla **graduatoria di merito** dei dipendenti suddivisa per categoria di inquadramento, ordinata in base ai primi classificati nella graduatoria interna a ogni Area.

La graduatoria per categoria e Area viene determinata tenendo conto della media del punteggio IPI nel triennio, in sede di prima applicazione almeno un anno, con punteggio maggiore o uguale a 70/100 preso in considerazione per l'ammissione alla selezione.

All'interno della categoria D) si formano due graduatorie, una per i dipendenti valutati dal Segretario (Titolari di Posizione Organizzativa) e una per i dipendenti valutati dai Titolari di Posizione Organizzativa.

2.4 Modalità per la trasparenza

Deve essere garantita la totale accessibilità ad ogni aspetto dell'organizzazione e dell'andamento gestionale dell'ente.

Tutte le informazioni e i documenti utilizzati, nonché gli atti adottati, nell'ambito del ciclo della prestazione sono pubblicati e resi disponibili a chiunque mediante pubblicazione nell'apposita sezione del sito internet istituzionale.

Possono essere utilizzate anche altre forme di pubblicazione e diffusione da stabilirsi di volta in volta.

Il sistema può organizzare e diffondere questionari *on line* sul funzionamento e la qualità dei servizi, forum e servizi di *faq*.

3. Il processo di misurazione e valutazione

3.1 Fasi del processo

Il percorso che conduce alla misurazione e alla valutazione degli *outcome* si articola nelle seguenti fasi :

- ✧ ricognizione dei bisogni, valutazione della loro rilevanza e della sostenibilità degli effetti del relativo *outcome*;
- ✧ individuazione degli obiettivi strategici sostenibili;
- ✧ predisposizione del programma finalizzato alla realizzazione degli obiettivi strategici; il programma specifica le risorse e i risultati previsti in termini di attività, servizi e prodotti;
- ✧ programmazione operativa: definizione ed assegnazione alla struttura organizzativa dell'ente ed ai singoli individui che vi operano, degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, con conseguente allocazione delle risorse;

- ♣ monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- ♣ misurazione e valutazione della prestazione, organizzativa e individuale al termine del periodo;
- ♣ utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- ♣ rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Pertanto la fase della misurazione e valutazione, da cui discendono le fasi successive di utilizzo dei sistemi premianti e di rendicontazione dei risultati, risulta strettamente dipendente dalle fasi precedenti che devono essere rappresentate attraverso i documenti di programmazione delineati dall'ordinamento degli enti locali: DUP, PEG, PDO/Piano della Prestazione; tali documenti dovranno essere opportunamente implementati e integrati al fine di possedere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione della prestazione di amministrazione e di struttura.

3.2 Modalità

Il Sistema di misurazione e valutazione viene alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (DUP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO/Piano della prestazione).

Le tecniche utilizzate durante il processo di misurazione e valutazione si basano sulle esperienze sin qui maturate nell'ambito del sistema permanente di valutazione, ad esempio: colloqui iniziali per la comunicazione delle aspettative di risultato e prestazione, verifiche intermedie, colloqui finali per la comunicazione degli esiti delle valutazioni.

Saranno inoltre sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna.

Allegato

Schede di assegnazione obiettivi e di valutazione.

SCHEDA DI VALUTAZIONE

CATEGORIA A) e B) PER CORRESPONSIONE COMPENSO INCENTIVANTE

AREA _____

RESPONSABILE P.O. _____

DIPENDENTE INTERESSATO ALLA VALUTAZIONE: _____

CRITERI Punteggio da 1 a 10	PUNTEGGI PARZIALI ASSEGNATI	PESI PERCENTUALI	PUNTEGGIO PARZIALE
RISULTATI CONSEGUITI Da 1 a 10		20%	
COMPETENZE RELAZIONALI a) orientamento all'utenza b) rapporti con l'Amministrazione c) collaborazione con i colleghi d) gestione del gruppo di lavoro		40%	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE a) orientamento al risultato b) programmazione del lavoro –flessibilità c) iniziativa e risoluzione di problemi – presa di decisione		30%	
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di		10%	

area			
PUNTEGGIO TOTALE = IPI (INDICATORE PRODUTTIVITA' INVIDUALE)			

RELAZIONE DEL VALUTATORE COMPRENSIVA DELLE SEGUENTI FASI:

- condivisione degli obiettivi
- monitoraggio delle attività
- colloquio di valutazione

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA PER ACCETTAZIONE
DEL VALUTATO

Criteria di valutazione

<i>Criteri</i>		<i>Pesi percentuali</i>		
PUNTEGGIO DA 1 a 10	Segretario	P. O e Categoria D	Categoria C	Categorie B e A
RISULTATI CONSEGUITI	60%	60%	30%	20%
COMPETENZE RELAZIONALI Orientamento all'utenza Rapporti con l'Amministrazione Collaborazione con colleghi Gestione del gruppo di lavoro	20%	20%	30%	40%
COMPETENZE ORGANIZZATIVE Orientamento al risultato Programmazione del lavoro Flessibilità Iniziativa e risoluzione di problemi Presa di decisione	20%	20%	30%	30%
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area	0%	0%	10%	10%
PUNTEGGIO MASSIMO	10	10	10	10

Il sistema di valutazione si fonda sulla costruzione di un INDICATORE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE (IPI) che riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli ambiti considerati per lo specifico ruolo ricoperto nell'organizzazione.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 10 (1 minimo, 10 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

IPI da 7 a 10 corresponsione del 100% dell'incentivante della produttività

IPI superiore a 6 e inferiore a 7 corresponsione del 80% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI superiore 5 e inferiore a 6 corresponsione del 60% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI pari o superiore a 4 e inferiore a 5 corresponsione del 40% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI inferiore a 4 nessuna corresponsione dell'incentivante della produttività.

Competenze valutate

Orientamento all'utenza	Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità. Sa individuare i bisogni dell'utente. Si comporta con l'utenza in maniera educata, corretta e collaborativa.
Rapporti con l'Amministrazione	Si rapporta in modo efficace ed efficiente con gli organi istituzionali dell'ente
Collaborazione con colleghi	Capace di lavorare in gruppo. Stabilisce rapporti costruttivi con i colleghi, evitando atteggiamenti che possano creare dissapori e conflittualità.
Gestione del gruppo di lavoro	Sa dare sostegno e anche controllare e richiamare con fermezza; sa delegare; orienta il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere. Sa motivare.
Orientamento al risultato	Individua gli obiettivi in maniera chiara e coerente, valutando correttamente la concreta possibilità di realizzazione; mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta. Proattivo, nel ruolo, assunzione di responsabilità.
Programmazione del lavoro	Efficiente. Individua correttamente le priorità e rispetta le scadenze. Tiene conto delle scadenze degli altri uffici comunali.
Capacità di valutazione	Differenzia adeguatamente la valutazione del personale in base ai risultati effettivamente conseguiti e ai comportamenti manifestati
Flessibilità	Sa adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti; è motivato ed aperto alla crescita professionale. Capace di imparare
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi, per migliorare la qualità del servizio, per affrontare criticità impreviste. Svolge attività propositiva e di impulso nei confronti dei colleghi e dell'amministrazione ai fini di un efficientamento dei procedimenti e un miglioramento della qualità dei servizi.
Presa di decisione	Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente

SCHEDA DI VALUTAZIONE
CATEGORIA C) PER CORRESPONSIONE COMPENSO INCENTIVANTE

AREA _____

RESPONSABILE P.O. _____

DIPENDENTE INTERESSATO ALLA VALUTAZIONE: _____

CRITERI Punteggio da 1 a 10	PUNTEGGI PARZIALI ASSEGNATI	PESI PERCENTUALI	PUNTEGGIO PARZIALE
RISULTATI CONSEGUITI Da 1 a 10		30%	
COMPETENZE RELAZIONALI e) orientamento all'utenza f) rapporti con l'Amministrazione g) collaborazione con i colleghi h) gestione del gruppo di lavoro		30%	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE d) orientamento al risultato e) programmazione del lavoro –flessibilità f) iniziativa e risoluzione di problemi – presa di decisione		30%	
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area		10%	
PUNTEGGIO TOTALE = IPI (INDICATORE PRODUTTIVITA'			

INVIDUALE)			
------------	--	--	--

RELAZIONE DEL VALUTATORE COMPRENSIVA DELLE SEGUENTI FASI:

- condivisione degli obiettivi
- monitoraggio delle attività
- colloquio di valutazione

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA PER ACCETTAZIONE DEL VALUTATO

Criteri di valutazione

<i>Criteri</i>		<i>Pesi percentuali</i>		
PUNTEGGIO DA 1 a 10	Segretario	P. O e Categoria D	Categoria C	Categorie B e A
RISULTATI CONSEGUITI	60%	60%	30%	20%
COMPETENZE RELAZIONALI Orientamento all'utenza Rapporti con l'Amministrazione Collaborazione con colleghi Gestione del gruppo di lavoro	20%	20%	30%	40%
COMPETENZE ORGANIZZATIVE Orientamento al risultato Programmazione del lavoro Flessibilità Iniziativa e risoluzione di problemi Presa di decisione	20%	20%	30%	30%
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area	0%	0%	10%	10%
PUNTEGGIO MASSIMO	10	10	10	10

Il sistema di valutazione si fonda sulla costruzione di un INDICATORE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE (IPI) che riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli ambiti considerati per lo specifico ruolo ricoperto nell'organizzazione.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 10 (1 minimo, 10 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

IPI da 7 a 10 corresponsione del 100% dell'incentivante della produttività

IPI superiore a 6 e inferiore a 7 corresponsione del 80% del massimo dell'incentivante

IPI pari o superiore a 4 e inferiore a 5 corresponsione del 40% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI inferiore a 4 nessuna corresponsione dell'incentivante della produttività.

Competenze valutate

Orientamento all'utenza	Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità. Sa individuare i bisogni dell'utente. Si comporta con l'utenza in maniera educata, corretta e collaborativa.
Rapporti con l'Amministrazione	Si rapporta in modo efficace ed efficiente con gli organi istituzionali

Orientamento all'utenza	Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità. Sa individuare i bisogni dell'utente. Si comporta con l'utenza in maniera educata, corretta e collaborativa.
	dell'ente
Collaborazione con colleghi	Capace di lavorare in gruppo. Stabilisce rapporti costruttivi con i colleghi, evitando atteggiamenti che possano creare dissapori e conflittualità.
Gestione del gruppo di lavoro	Sa dare sostegno e anche controllare e richiamare con fermezza; sa delegare; orienta il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere. Sa motivare.
Orientamento al risultato	Individua gli obiettivi in maniera chiara e coerente, valutando correttamente la concreta possibilità di realizzazione; mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta. Proattivo, nel ruolo, assunzione di responsabilità.
Programmazione del lavoro	Efficiente. Individua correttamente le priorità e rispetta le scadenze. Tiene conto delle scadenze degli altri uffici comunali.
Capacità di valutazione	Differenzia adeguatamente la valutazione del personale in base ai risultati effettivamente conseguiti e ai comportamenti manifestati
Flessibilità	Sa adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti; è motivato ed aperto alla crescita professionale. Capace di imparare
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi, per migliorare la qualità del servizio, per affrontare criticità impreviste. Svolge attività propositiva e di impulso nei confronti dei colleghi e dell'amministrazione ai fini di un efficientamento dei procedimenti e un miglioramento della qualità dei servizi.
Presa di decisione	Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente

SCHEDA DI VALUTAZIONE
DIPENDENTI CATEGORIA D) e del Segretario comunale PER CORRESPONSIONE
COMPENSO INCENTIVANTE

AREA _____

DIPENDENTE INTERESSATO ALLA VALUTAZIONE: _____

CRITERI Punteggio da 1 a 10	PUNTEGGI PARZIALI ASSEGNATI	PESI PERCENTUALI	PUNTEGGIO PARZIALE
RISULTATI CONSEGUITI Da 1 a 10		60%	
COMPETENZE RELAZIONALI i) orientamento all'utenza j) rapporti con l'Amministrazione k) collaborazione con i colleghi l) gestione del gruppo di lavoro		20%	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE g) orientamento al risultato h) programmazione del lavoro –flessibilità i) iniziativa e risoluzione di problemi – presa di decisione		20%	
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area			
PUNTEGGIO TOTALE = IPI (INDICATORE PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE)			

RELAZIONE DEL VALUTATORE COMPRENSIVA DELLE SEGUENTI FASI:

- condivisione degli obiettivi
- monitoraggio delle attività
- colloquio di valutazione

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA PER ACCETTAZIONE DEL VALUTATO

Criteri di valutazione

<i>Criteri</i>		<i>Pesi percentuali</i>		
PUNTEGGIO DA 1 a 10	Segretario	P. O e Categoria D	Categoria C	Categorie B e A
RISULTATI CONSEGUITI	60%	60%	30%	20%
COMPETENZE RELAZIONALI Orientamento all'utenza Rapporti con l'Amministrazione Collaborazione con colleghi Gestione del gruppo di lavoro	20%	20%	30%	40%
COMPETENZE ORGANIZZATIVE Orientamento al risultato Programmazione del lavoro Flessibilità Iniziativa e risoluzione di problemi Presa di decisione	20%	20%	30%	30%
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area	0%	0%	10%	10%
PUNTEGGIO MASSIMO	10	10	10	10

Il sistema di valutazione si fonda sulla costruzione di un INDICATORE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE (IPI) che riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli ambiti considerati per lo specifico ruolo ricoperto nell'organizzazione.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 10 (1 minimo, 10 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

IPI da 7 a 10 corrisponzione del 100% dell'incentivante della produttività

IPI superiore a 6 e inferiore a 7 corrisponzione del 80% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI superiore 5 e inferiore a 6 corrisponzione del 60% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI pari o superiore a 4 e inferiore a 5 corrisponzione del 40% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI inferiore a 4 nessuna corrisponzione dell'incentivante della produttività.

Competenze valutate

Orientamento all'utenza	Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità. Sa individuare i bisogni dell'utente. Si comporta con l'utenza in maniera educata, corretta e collaborativa.
Rapporti con l'Amministrazione	Si rapporta in modo efficace ed efficiente con gli organi istituzionali dell'ente
Collaborazione con colleghi	Capace di lavorare in gruppo. Stabilisce rapporti costruttivi con i colleghi, evitando atteggiamenti che possano creare dissapori e conflittualità.
Gestione del gruppo di lavoro	Sa dare sostegno e anche controllare e richiamare con fermezza; sa

Orientamento all'utenza	Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità. Sa individuare i bisogni dell'utente. Si comporta con l'utenza in maniera educata, corretta e collaborativa.
	delegare; orienta il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere. Sa motivare.
Orientamento al risultato	Individua gli obiettivi in maniera chiara e coerente, valutando correttamente la concreta possibilità di realizzazione; mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta. Proattivo, nel ruolo, assunzione di responsabilità.
Programmazione del lavoro	Efficiente. Individua correttamente le priorità e rispetta le scadenze. Tiene conto delle scadenze degli altri uffici comunali.
Capacità di valutazione	Differenzia adeguatamente la valutazione del personale in base ai risultati effettivamente conseguiti e ai comportamenti manifestati
Flessibilità	Sa adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti; è motivato ed aperto alla crescita professionale. Capace di imparare
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi, per migliorare la qualità del servizio, per affrontare criticità impreviste. Svolge attività propositiva e di impulso nei confronti dei colleghi e dell'amministrazione ai fini di un efficientamento dei procedimenti e un miglioramento della qualità dei servizi.
Presa di decisione	Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente