

**UNIONE VALDERA**  
ZONA VALDERA- PROVINCIA DI PISA

**Sistema di Misurazione e  
Valutazione della Performance**

L. 02

## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per il seguito anche SMIVAP, è improntato all'applicazione delle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2009.

Obiettivo prioritario è innescare un processo di miglioramento continuo delle strutture dell'Ente, individuando standards di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate, a cui tendere nel medio periodo mediante la valorizzazione del personale, fulcro di ogni processo di cambiamento.

A tal fine vengono fissati quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle performances, sia a livello di ente che di singolo dipendente/dirigente.

Nell'esercizio dell'autonomia riconosciuta agli enti locali, con il presente Sistema si determinano le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti.

Esso rappresenta pertanto, altresì, uno strumento di diffusione, tra tutto il personale dell'Ente, delle informazioni relative al sistema di valutazione.

Lo SMIVAP si inserisce all'interno del più vasto sistema attuativo della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

In particolare lo SMIVAP si integra con:

- il sistema di formazione permanente tramite il quale si favorisce la crescita delle competenze interne;
- il sistema di mobilità interna in seno all'Ente e tra l'Unione Valdera e gli enti appartenenti all'unione stessa, fornendo interessanti elementi conoscitivi sulla professionalità e sulle competenze, al fine di ottenere la migliore collocazione del personale;
- il sistema di incentivazione che mira a valorizzare, secondo logiche selettive, i dipendenti più meritevoli, mediante forme di incentivazione economiche ed organizzative (formazione, assegnazione di compiti/attività più stimolanti, mobilità interna, partecipazione a progetti, percorsi di carriera).
- il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
- i sistemi di gestione delle risorse umane.

Il presente SMIVAP entra in vigore dall'anno 2011 e potrà essere rivisto ed integrato entro due mesi dalla sua approvazione.

Il presente SMIVAP non si applica per le procedure valutative riferibili all'anno 2010 e precedenti.

## FINALITA'

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMIVAP) dell'Unione Valdera, nello specifico è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;

- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- Raggiungere elevati standards economici delle funzioni e dei servizi;
- Orientare la performance delle figure apicali e del restante personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore, come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti che ricoprono i ruoli apicali in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei dipendenti apicali la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativa sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

## DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### L'organizzazione dell'Ente:

Il presente sistema si applica a tutto il personale dell'Unione Valdera ed in particolare:

- Al Personale dirigente, sia di ruolo che a tempo determinato;
- Ai titolari di posizione organizzativa;
- Al personale inquadrato in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato.

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in aree, servizi e uffici a capo dei quali sono collocati i responsabili. Le aree omogenee rappresentano un livello di coordinamento la cui responsabilità è posta in capo ad uno dei dirigenti. Il Direttore Generale, a capo della struttura gestionale, si avvale dei singoli dirigenti per svolgere le proprie funzioni direzionali.

### Oggetto

Lo SMIVAP ha come oggetto la definizione della metodologia di misurazione e valutazione della:

1. Performance Organizzativa dell'Ente;
2. Performance Individuale dei Dirigenti, sia di ruolo che a tempo determinato;
3. Performance individuale dei titolari di Posizioni Organizzativa;
4. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato.

### Collegamento con gli altri sistemi di gestione:

Lo SMIVAP, per quanto oggetto precipuo di questa parte, si integra con:

1. Il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
2. I sistemi di gestione delle risorse umane.

Il ***Sistema di programmazione e controllo*** è completamente integrato con il presente sistema, costituendo di fatto l'imput iniziale dell'intero processo che si realizza attraverso la definizione delle azioni strategiche di mandato, nonché gli obiettivi pluriennali ed annuali. I documenti di pianificazione strategica, di programmazione annuale e di rendicontazione sono costruiti secondo una logica a cascata che assicura il costante orientamento alla strategia. Le azioni strategiche e gli obiettivi sono sviluppati, progressivamente, attraverso l'individuazione delle risorse dedicate, delle attività, della tempistica, degli indicatori di risultato e dei valori attesi, oltre a indicatori di outcome riferiti ai principali assets strategici individuati dall'Ente.

I ***sistemi di gestione delle risorse umane*** esistenti sono parzialmente collegati agli esiti della valutazione delle performance. Tale aspetto pertanto necessita di un percorso di sviluppo mirato ad assicurare nel medio periodo un'integrazione completa, nel rispetto dei principi fondanti la riforma.

In particolare:

1. **Formazione:** la formazione è mirata a sviluppare le competenze che, anche a seguito dei processi di valutazione della performance, risultano maggiormente carenti. Inoltre la programmazione del piano formativo è definita in stretto raccordo con le politiche strategiche e, pertanto, rappresenta uno strumento flessibile che assicura il tempestivo supporto ai servizi in relazione ai mutamenti organizzativi ed ambientali.
2. **I percorsi di carriera:** nella disciplina di tale istituto dovrà essere inserito anche il trend di performance di risultato.
3. **Il sistema incentivante,** i cui elementi fondanti sono contenuti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, viene disciplinato, per quanto attiene il riparto delle risorse economiche, nell'ambito della Contrattazione decentrata nel rispetto dei principi fissati dalla Legge. Tutti gli strumenti di incentivazione saranno collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

#### **La trasparenza dello SMIVAP:**

Contestualmente all'approvazione del presente sistema sarà adeguata la sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" contenuta nel sito istituzionale dell'Unione Valdera.

Il sito dovrà gradualmente adeguarsi all'impostazione data nel presente documento, al fine di assicurare l'accessibilità totale agli utenti di tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance, in particolare dovrà contenere:

1. Dati informativi concernenti il personale dirigente e titolari di P.O.;
2. Dati relativi ad incarichi e consulenze;
3. Dati relativi all'organizzazione dell'Ente;
4. Dati relativi:
  - all'attività di programmazione con l'evidenziazione dei risultati attesi;
  - alla gestione, con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini sulla soddisfazione dell'utenza;
  - alla rendicontazione, con l'evidenziazione dei risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalle politiche adottate.

## GLI ATTORI

Gli attori coinvolti nel processo valutativo e i rispettivi ruoli sono così articolati:

a) Gli Organi di indirizzo politico amministrativo esercitano le funzioni ad essi attribuite dalla Legge, dallo Statuto Comunale, dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

b) L'Organismo Indipendente di Valutazione:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate;
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs.n.150/2009, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'Ente, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs.n.150/2009;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13 del D.Lgs.n.150/2009
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Nel rispetto della convenzione per la gestione in forma associata delle funzioni di controllo interno e della valutazione della performance, le procedure di individuazione dei componenti degli O.I.V., ed il relativo funzionamento sono disciplinate nelle "Linee guida per la gestione associata delle funzioni di controllo interno" approvate dal consiglio dell'Unione con atto n.27 del 4.10.2010.

c) I Dirigenti

- effettuano la valutazione annuale dei titolari di Posizione Organizzativa da loro individuati;

d) I Responsabili di servizio (inteso come figura con responsabilità di servizio/funzione)

più prossima al dipendente; in mancanza di tale figura, la valutazione spetta al dirigente)

- effettuano la valutazione di tutti i dipendenti assegnati al loro servizio al 31.12 di ogni anno di riferimento. Per il personale assegnato durante l'anno, ma già in servizio presso l'Ente, saranno mediate le valutazioni dei responsabili interessati;

d) Il Comitato di valutazione e l'Osservatorio sui servizi costituiti in seno all'Unione Valdera operano in maniera indipendente e coordinata con gli OIV dei Comuni dell'Unione per favorire l'attività comune di valutazione in riferimento alle funzioni di controllo di gestione e strategico. Essi espletano rispettivamente, in particolare, le seguenti funzioni:

#### Comitato di Valutazione

- espleta consulenza in materia di progettazione, gestione e controllo dei sistemi premianti previsti dalla normativa vigente;
- individua in modo chiaro indicatori, parametri e metodologie per la ponderazione e la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- espleta valutazioni comparate circa l'applicazione dei suddetti indicatori nell'ambito del territorio dell'Unione;
- esprime pareri su questioni tecniche sollevate dall'OIV.

#### Osservatorio sui Servizi

- valuta sotto il profilo della qualità, efficacia, efficienza ed adeguatezza i servizi sottoposti ad analisi;
- avanza proposte di miglioramento sotto i medesimi profili dei servizi osservati.

## PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA

Lo SMIVAP si realizza secondo le fasi del ciclo di gestione della performance dell'Ente:

### Definizione dei documenti di Programmazione;

I documenti di programmazione sono costruiti secondo una logica a cascata che parte dal mandato del Presidente per tradursi nei programmi/azioni strategiche all'interno del Piano Generale di Sviluppo, a loro volta articolati prima in programmi triennali nella Relazione Previsionale Programmatica ed infine in obiettivi annuali nel PEG.

Il PEG definito attraverso una procedura negoziata, coordinata dalla Direzione Generale, tra i singoli componenti della Giunta dell'Unione e i dirigenti, viene approvato dalla Giunta dell'Unione previa validazione dell'OIV entro il 31 gennaio o comunque entro un mese dall'approvazione del Bilancio.

La struttura del PEG è articolata in programmi, progetti e sottoprogetti, per i quali vengono individuati:

- indicatori di Performance Organizzativa;
- obiettivi con il dettaglio degli indicatori di risultato, delle risorse umane coinvolte e delle risorse finanziarie disponibili in bilancio. I dirigenti e i titolari

di posizione organizzativa sono responsabili di tutti gli obiettivi assegnati al settore/servizio che dirigono. Il personale può essere collegato dal proprio dirigente/PO agli obiettivi in gruppo o individualmente.

- L'OIV attribuisce i pesi agli obiettivi al fine della valutazione della Performance dei Dirigenti e delle PO.

Entro il mese successivo a quello di approvazione del PEG, il dirigente/PO comunica ai dipendenti gli obiettivi del servizio per l'anno di riferimento con i rispettivi indicatori e il personale assegnato ai diversi obiettivi.

In tale occasione il dirigente/PO consegna ad ogni dipendente una scheda individuale che riporta gli obiettivi (ed i relativi indicatori) in cui è coinvolto e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare.

#### **Monitoraggio in corso di esercizio;**

Trimestralmente la Direzione Generale coordina il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi. In questa sede i Dirigenti/PO oltre a rendicontare il lo stato di avanzamento possono proporre eventuali correttivi, connessi al mutato contesto organizzativo o strategico.

L'OIV garantisce la correttezza dell'intero processo di controllo interno evidenziando alla Giunta dell'Unione eventuali anomalie.

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi il dirigente/PO può anche organizzare riunioni di Servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione i dipendenti comunicano eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi.

In tale occasione il dirigente/PO è tenuto a fissare incontri individuali con i dipendenti nel caso siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi.

Tale fase dovrà concludersi possibilmente entro i mesi di luglio/settembre.

#### **Verifica grado di raggiungimento.**

A conclusione dell'anno di riferimento, entro il mese di marzo, l'OIV, con il supporto della Direzione Generale, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e valida il consuntivo PEG.

Parallelamente i dirigenti/PO effettueranno la valutazione della performance individuale dei dipendenti predisponendo le schede di valutazione, con il coinvolgimento dei funzionari di riferimento per una più efficace valutazione.

Una volta convalidato il Peg e certificati a consuntivo i risultati, i Dirigenti/PO consegnano le schede individuali ai dipendenti nell'ambito di un colloquio finalizzato ad evidenziare i punti di forza e le criticità riscontrate nella performance dell'anno precedente.

Entro il mese di marzo i Dirigenti effettuano la valutazione della performance delle posizioni organizzative e consegnano le schede individuali effettuando, come per i dipendenti, un colloquio di restituzione.

L'OIV, sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della performance dei Dirigenti di Servizio sentiti i singoli componenti della Giunta dell'Unione di riferimento ed il Presidente, in seguito a colloqui individuali con i dirigenti.

	Anno in corso
	Anno precedente

TEMPISTICA		GEN	FEB	MAR	AP R	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Approvazione bilancio anno successivo	1												
	15												
Approvazione PEG	1												
	15												
Il dirigente/PO comunica ai dipendenti gli obiettivi	1												
	15												
La Direzione Generale monitora lo stato di avanzamento	1												
	15												
Il Dirigente/PO può tenere riunioni sullo stato di avanzamento con il servizio/unità	1												
	15												
L'OIV con la Direzione Generale valida il consuntivo peg	1												
	15												
I Dirigenti/PO effettuano la valutazione della performance individuale dei dipendenti	1												
	15												
I dirigenti/PO distribuiscono le schede di valutazione ai dipendenti	1												
	15												
L'OIV effettua la valutazione della performance dei Dirigenti sentiti i singoli componenti della Giunta dell'Unione di riferimento ed il presidente	1												
	15												
I Dirigenti effettuano la valutazione della performance delle posizioni organizzative e consegnano le schede individuali	1												
	15												

## OGGETTO

Lo SMIVAP ha come oggetto la Performance Organizzativa e la Performance Individuale dei Dirigenti, Titolati di Posizione Organizzativa e dipendenti.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance Organizzativa viene articolata nei seguenti macro ambiti:

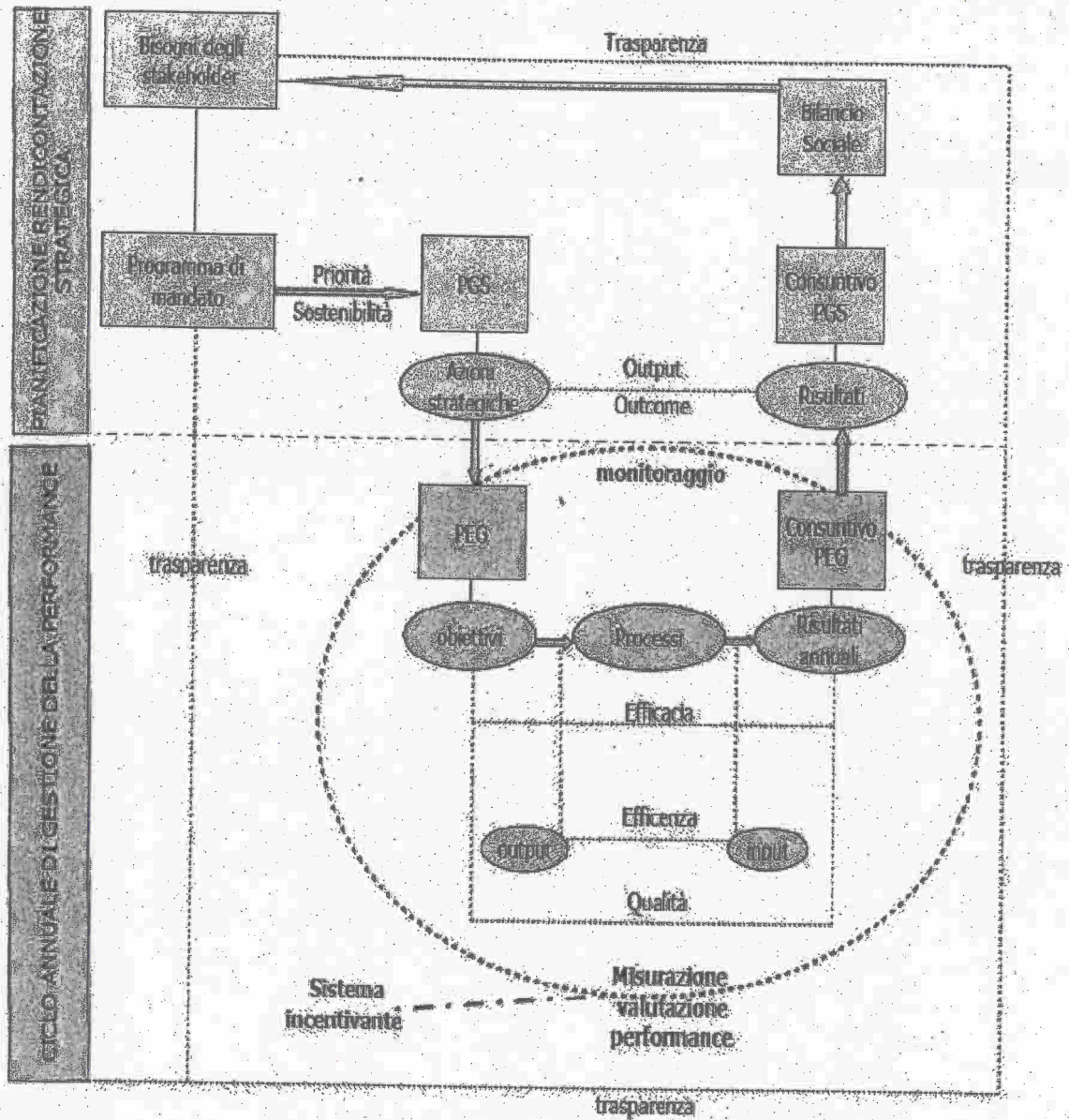
- a) Grado di attuazione della strategia;
- b) Il portafoglio delle attività e dei servizi;
- c) Lo stato di salute dell'Ente;
- d) Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome).



**Tabella 1**

AMBITI	FINALITA'	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	DOCUMENTI RENDICONTAZIONE	INDICATORE TARGET
Grado di attuazione della strategia	Assicurare l'attuazione delle azioni strategiche individuate ad inizio mandato dall'Organo di indirizzo Politico	-Piano generale di sviluppo -Relazione previsionale programmatica - Bilancio pluriennale	-Bilancio Sociale -Consuntivo PGS	Output Outcome
Portafoglio delle attività e dei servizi	Perseguire il miglioramento progressivo della qualità dei servizi erogati- Ottimizzare i costi dei servizi erogati	Piano esecutivo di gestione. Bilancio di previsione. Carte dei servizi.	Consuntivo PEG	Efficienza. Qualità percepita (customer Satisfaction) Qualità effettiva.
Stato di salute dell'Ente	Garantire l'ottimale funzionamento dell'ente in riferimento alla dimensione economico finanziaria, organizzativa e alla relazione con gli stakeholder	Piano esecutivo di gestione. Bilancio di previsione.	Consuntivo PEG	Efficienza, Efficacia e analisi di clima organizzativo.

**Schema del ciclo di gestione della Performance**



## PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale del personale dipendente dell'Unione Valdera è regolata nel dettaglio dai sotto riportati sistemi di valutazione riportanti la metodologia applicata rispettivamente per i dipendenti che ricoprono i ruoli di: Posizione organizzativa e restante personale dipendente.



## ILLUSTRAZIONE DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DEI COMUNI E DELL'UNIONE VALDERA

1. Il sistema di valutazione permanente delle performance individuali è uno degli strumenti basilari per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente e la gestione corretta delle risorse umane.
2. Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:
  - di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione e pianificazione effettuata (RPP, PEG, altri progetti);
  - di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;
  - di misurare il contributo individuale alla performance dell'ente o, in altri termini, il contributo al raggiungimento di obiettivi di carattere strategico per l'ente.
3. I tre aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata a parte con le relative istruzioni.
4. La valutazione complessiva di ciascun dipendente è proposta dal responsabile della struttura in cui il dipendente è inquadrato (unità organizzativa minima presente in organigramma), inteso come figura con responsabilità di servizio/funzione più prossima al dipendente; in mancanza di tale figura, la valutazione spetta al dirigente o responsabile di settore (settore = macro unità organizzativa). Il dirigente o responsabile di settore competente effettua se necessario un'opera di armonizzazione delle diverse valutazioni effettuate dai responsabili e adotta la valutazione finale.
5. Il processo di valutazione si articola nelle seguenti tre fasi principali:
  - a. fase preliminare: prevede un colloquio tra il dipendente e il responsabile della struttura in cui il dipendente è inquadrato immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva; nel colloquio (e nella scheda) sono declinati gli obiettivi individuali maggiormente significativi correlati ai progetti di PEG cui il dipendente partecipa, fino ad un massimo di 3 obiettivi. Ciascun obiettivo ha un "peso", che ne stabilisce l'importanza in termini relativi, su una scala variabile tra 5 e 20; qualora venga determinato un numero di obiettivi inferiore a 3, il peso viene rideterminato in modo da ottenere comunque un valore massimo teorico di 30 punti per il complesso degli obiettivi individuali determinati. Gli obiettivi individuali potranno in molti casi coincidere con attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi di PEG<sup>1</sup>. Ciascun obiettivo fissato può essere ulteriormente esplicitato nell'apposito spazio della scheda per renderlo meglio comprensibile, individuando altresì, per quanto possibile, gli indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato; gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli indicatori di risultato riportati nel corrispondente progetto/obiettivo

<sup>1</sup> Ad titolo di esempio, a fronte di un progetto (obiettivo) di PEG "introduzione di un nuovo software per la gestione degli atti amministrativi" potrà essere individuato un obiettivo individuale dell'addetto di segreteria (o informatico) "conoscenza adeguata del nuovo SW da parte del personale interno", legata alla sua attività di istruzione e formazione del personale interno (che sarà prevedibilmente un'attività inclusa nel progetto).

del PEG<sup>2</sup>. Si procede analogamente per poter determinare il contributo del dipendente alla performance organizzativa, con individuazione di un obiettivo particolarmente rilevante di carattere intersettoriale (od anche più di uno ma indicati congiuntamente nello stesso spazio della scheda e valutati unitariamente), per il quale si ha lo stesso sviluppo della scheda che nel caso degli obiettivi individuali (salvo la diversa scala di valutazione, che è quella da 0 a 5 utilizzata anche per la misura dei comportamenti). I parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda; per ciascun dipendente, devono essere individuati n. 3 parametri, prescelti tra quelli indicati nella scheda ed opportunamente esplicitati per renderli più concreti con riferimento all'attività lavorativa quotidiana. E' possibile, all'occorrenza, introdurre parametri diversi da quelli sopra esplicitati, purché logicamente riconducibili alla categoria di riferimento; i nuovi indicatori introdotti devono essere concordati tra le parti e avallati dal Direttore o Segretario generale. Possono infine essere esplicitati nella scheda, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi;

- b. fase intermedia: si svolge indicativamente tra i mesi di luglio e settembre ed è finalizzata alla verifica degli scostamenti tra risultati e comportamenti attesi e quelli effettivamente realizzati al momento. Nel caso in cui non risulti possibile conseguire il singolo obiettivo di PEG già riportato nella scheda, per problematiche sopravvenute, il punteggio inizialmente attribuito allo stesso dovrà essere riversato sugli altri progetti riportati nella scheda di valutazione. E' richiesta la formalizzazione nella scheda degli scostamenti rilevati, con le relative motivazioni, nonché le osservazioni formulate in merito dalle parti;
- c. fase finale: si conclude di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento; in questa fase vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicate al dipendente le valutazioni finali, attraverso la consegna della scheda.

6. Il Direttore o Segretario generale svolge un ruolo arbitrale nell'intero procedimento attraverso:

- 6.1. Verifica eventuale della praticabilità degli obiettivi in fase preliminare, su richiesta del dipendente;
- 6.2. Verifica eventuale di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
- 6.3. Riesame eventuale della valutazione finale dietro richiesta scritta del dipendente interessato. La richiesta di riesame deve essere presentata entro 10 giorni dal ricevimento della valutazione e il riesame deve essere effettuato entro 15 giorni dalla richiesta relativa, con possibilità di audizione delle parti.

7. Le decisioni del Direttore o Segretario generale sono definitive.

8. Le schede contenenti la valutazione di ciascun dipendente sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura del Servizio personale.

<sup>2</sup> L'indicatore individuale di risultato potrebbe essere, proseguendo con l'esempio di cui alla nota precedente, un'indagine di soddisfazione tra i clienti interni o il numero di malfunzionamenti dovuti ad errore umano rilevati, di cui verranno espressi i valori positivi attesi.

9. Alla valutazione è collegata la quota individuale di premio incentivante; i fondi di incentivazione sono attribuiti per tutte le categorie sommando tutti i punti attribuiti al complesso dei dipendenti, dividendo quindi il totale delle risorse destinate alla produttività individuale per il totale dei punti ottenendo come risultato il valore del singolo punto, che, moltiplicato per il punteggio attribuito al singolo dipendente, determina il compenso di produttività individuale.
10. Per i punteggi complessivi fino al valore di 16 punti, la valutazione dovrà essere obbligatoriamente corredata da una o più sanzioni inflitte ai sensi del codice disciplinare dei dipendenti e per le quali sia richiesta la forma scritta.
11. Per i punteggi compresi tra 17 e 37, tenuto conto della novità del sistema di valutazione e dell'elevato numero di enti e valutatori chiamati alla sua applicazione, la quota di premio attribuita viene commisurata comunque al punteggio di 37. Ai punteggi compresi tra 38 e 50 è commisurata una quota di premio determinata ai sensi del precedente paragrafo 9. Resta salva la facoltà per i singoli comuni aderenti al presente sistema di valutazione di prevedere ulteriori raggruppamenti di punteggio in fasce pre-determinate
12. Per i rapporti iniziati o cessati nel corso dell'anno le quote saranno riproporzionate al periodo.
13. Per i dipendenti con un regime orario ridotto (part-time di tipo orizzontale o verticale, comandi, ecc.), valutando che gli obiettivi assegnati sono riproporzionati in base all'attività ridotta prestata, le quote di produttività saranno rapportate proporzionalmente allo stesso regime orario. Analogamente si procederà in caso di assenza protratta nel tempo, superiore a 3 mesi nell'anno di riferimento, con esclusione dell'astensione obbligatoria per maternità, infortunio sul lavoro, assenze per malattia per cui vengano certificate terapie con farmaci salvavita.

## ESPLICITAZIONE DEI PARAMETRI UTILIZZATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (v. scheda)

Parametri delle competenze dimostrate, del comportamento organizzativo e professionale:

- Capacità di adattamento operativo: capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui, di adeguare comportamento ed azioni alle nuove esigenze.
- Cooperazione ed integrazione: capacità di ricercare l'integrazione con le altre persone e strutture, mostrando disponibilità a cooperare in funzione delle esigenze altrui.
- Disponibilità ad attività non predeterminate: disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non compiutamente definite, anche se esulano dai compiti specifici del ruolo.
- Iniziativa, capacità di innovazione: capacità di anticipare e/o influenzare positivamente gli eventi attesi, agendo anche senza sollecitazioni esterne; proposizione di soluzioni innovative ed efficaci ai problemi dell'organizzazione e del servizio.
- Organizzazione e qualità del lavoro: capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire con precisione e rispetto dei tempi i compiti previsti, sulla base delle priorità stabilite.
- Competenze normative e regolamentari che disciplinano il proprio ambito di lavoro: conoscenza delle norme che presiedono l'attività di competenza e attenzione agli aggiornamenti che sopravvengono.
- Competenze relazionali e disponibilità ai rapporti con gli utenti: capacità di ascolto e di interazione efficace con gli interlocutori esterni ed interni nelle diverse situazioni che si possono presentare.
- Competenze tecniche e informatiche: conoscenza e capacità di aggiornamento delle tecniche e/o degli strumenti informatici necessari all'esecuzione del proprio lavoro.
- Partecipazione a percorsi formativi (Disponibilità a formazione professionale non obbligatoria, anche in forma autonoma ed esiti di formazione obbligatoria svolta):

Le scale dei valori attribuibili per i diversi parametri sono riportate nella scheda di valutazione

SCHEDA PER LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

SETTORE		Resp. SETTORE	
SERVIZIO		Resp. SERVIZIO	
NOMINATIVO DIPENDENTE		CATEGORIA	
PUNTI		PUNTI	
DETTAGLIO OBIETTIVI INDIVIDUALI (1)	ESPLIOTAZIONE DELL'OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORI MISURABILI DI VALORE ATTESO (2)	SINTESI DI VERIFICA (3)
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PEG (max 30 punti complessivi. Massimo 2 obiettivi anche con pesi/punti tra loro differenziali)</b>	1..... 2..... 3.....		
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNO (max 5 punti)</b>	Contributo individuale alla realizzazione dell'obiettivo	Indicatori misurabili di valore atteso (2)	Sintesi di verifica (3)
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (max 15 punti)</b> Scegliere 3 parametri tra quelli indicati (vedi anche nota sotto)	Parametri Cooperazione ed integrazione Disponibilità ad attività non predefinite Iniziativa, capacità di innovazione Organizzazione del proprio lavoro Capacità di adattamento operativo Competenze normative e regolamentari che disciplinano il proprio ambito di lavoro. Competenze relazionali e disponibili al rapporto con gli utenti Partecipazione a percorsi formativi. (Disponibilità a formazione professionale non obbligatoria, anche in forma autonoma ed esiti di formazione obbligatoria svolta)	Eventuali indicatori misurabili di valore atteso (2)	Sintesi di verifica (3)
<b>VARIABILI POTENZIALMENTE DESTINATE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>	Competenze tecniche e informatiche		

Nota: nell'ambito della categoria indicata come "competenze dimostrate, comportamento organizzativo e professionale" è possibile introdurre parametri diversi da quelli sopra elencati, purché logicamente riconducibili alla categoria di riferimento. I nuovi indicatori introdotti devono essere concordati tra le parti e approvati dal Direttore o Segretario Generale.

(1) L'obiettivo individuato deve essere coerente con il ruolo svolto dal dipendente nell'area e con gli obiettivi di PEG cui il dipendente partecipa.

10.

(2) In tutti i casi in cui sia possibile, è opportuno identificare e condividere l'impiego di alcuni indicatori atti a rilevare in modo oggettivo il conseguimento dell'obiettivo indicato

(3) La sintesi di verifica comprende le rilevazioni a consuntivo degli eventuali indicatori pre-individuali e la valutazione sull'attività svolta in rapporto a quanto definito in fase previsionale

Compilazione obiettivi (fase preliminare)		data	FIRME
Verifica (eventuale) su praticabilità obiettivi da parte direzione generale		data	ESITO(4): FIRME
Verifica intermedia per sostanzamento da obiettivi		data	ESITO(4): FIRME
Data compilazione sintesi di verifica finale			FIRME
(nel momento finale, la valutazione è sottoscritta dal proponente e dal Dirigente PO in cui il servizio relativo è incaricato)			
			IL DIPENDENTE
			IL PROPONENTE
			IL DIRIGENTE P.O.
Misura per obiettivi individuali			
Scala dei valori	0-5	Risultati al di sotto della sufficienza	L'attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (privilegio proporzionale al livello di non adeguatezza)
	6	Risultati sufficienti	L'attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale
	7	Risultati buoni	L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale
	8	Risultati elevati	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo o qualitativo (e superiori al minimo sotto l'altro profilo)
	9	Risultati ottimi	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo
	10	Risultati eccellenti	L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo
Misura per comportamento organizzativo, professionalità e competenza			
disponibilità e contributo alle performance organizzative di ente:			
Scala dei valori	0	Valore nullo	
	1	Valore scarso	
	2	Valore sufficiente	
	3	Valore buona	
	4	Valore elevato	
	5	Valore ottimo	
(4) Nello spazio relativo all'esito, riportare le conclusioni emerse dai colloqui intercorsi, con particolare riguardo alle rispettive valutazioni in merito agli scostamenti o praticabilità degli obiettivi			

lea



**VALDERA**  
UNIONE DEI COMUNI



## ILLUSTRAZIONE DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DEI COMUNI E DELL'UNIONE VALDERA

1. Il sistema di valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti e/o titolari di posizione organizzativa dell'ente è rivolto a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali e a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati, valorizzando le risorse professionali migliori e disincentivando i comportamenti non produttivi.
2. Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:
  - di misurare le prestazioni dei dirigenti e/o titolari di posizione organizzativa in termini di raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione e pianificazione effettuata (RPP, PEG, altri progetti);
  - di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;
3. I due aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata in allegato alle presenti istruzioni generali.
4. La valutazione complessiva di ciascun dirigente/posizione organizzativa è proposta dal dirigente sovraordinato (ove esistente) o dal nucleo di valutazione comunale; in quest'ultimo caso, la competenza finale è del Sindaco, che può coinvolgere la Giunta nel processo decisionale.
5. Il processo di valutazione si articola nelle seguenti tre fasi principali:
  - a. fase preliminare: prevede un colloquio tra la figura apicale sovraordinata o, in mancanza, tra il segretario nel suo ruolo di coordinamento e la P.O./dirigente da valutare, da svolgersi immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva, con consegna delle schede di PEG in cui sono riportati i progetti (gli obiettivi) attribuiti alla P.O./dirigente medesima. Ciascun progetto (obiettivo) ha nell'ambito del PEG un suo peso determinato dalla Giunta e alcuni indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato. I parametri relativi al comportamento organizzativo manageriale e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda di valutazione; per ciascuna P.O./dirigente devono essere applicati i dieci indicatori presenti nella scheda, all'occorrenza esplicitati per renderli più concreti con riferimento all'attività lavorativa quotidiana. Possono infine essere esplicitati nella scheda, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi. In questa fase, pertanto, il dirigente o titolare di posizione organizzativa riceve le schede di PEG che gli competono e la scheda di valutazione (solo parzialmente compilata).
  - b. fase intermedia: si svolge indicativamente tra i mesi di luglio e settembre ed è finalizzata alla verifica degli scostamenti tra risultati e comportamenti attesi e quelli effettivamente realizzati al momento. Nel caso in cui non risulti possibile conseguire il singolo obiettivo di PEG assegnato, per problematiche sopravvenute, il punteggio finale sarà determinato dagli altri progetti assegnati.

102

- E' richiesta la formalizzazione nella scheda degli scostamenti rilevati, con le relative motivazioni, nonché le osservazioni formulate in merito dalle parti;
- c. fase finale: si conclude di norma entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento; in questa fase vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicate al dipendente le valutazioni finali, attraverso la consegna della scheda.
6. La Direzione generale (Segretario generale) svolge un ruolo arbitrale nell'intero procedimento attraverso:
    - a. Verifica eventuale della praticabilità degli obiettivi e dei comportamenti richiesti in fase preliminare, su richiesta della P.O./dirigente;
    - b. Verifica eventuale di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
    - c. Riesame eventuale della valutazione finale dietro richiesta scritta del dipendente interessato. La richiesta di riesame deve essere presentata entro 10 giorni dal ricevimento della valutazione e il riesame deve essere effettuato entro 15 giorni dalla richiesta relativa, con possibilità di audizione delle parti.
  7. Le decisioni della Direzione generale (Segretario generale) sono definitive.
  8. Alla valutazione è collegata la quota individuale di retribuzione di risultato, determinata come indicato nella scheda di valutazione allegata. Per i punteggi complessivi fino al valore di 33 punti, la valutazione dovrà essere obbligatoriamente corredata da una o più sanzioni inflitte ai sensi del codice disciplinare dei dipendenti e per le quali sia richiesta la forma scritta.
  9. Per i rapporti iniziati o cessati nel corso dell'anno le quote saranno riproporzionate al periodo.
  10. Le schede contenenti la valutazione di ciascun dirigente/titolare di posizione organizzativa sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura del Servizio personale.

lea

## SCHEDA PER LA DETERMINAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO DA ATTRIBUIRE AI DIRIGENTI/POSIZIONI ORGANIZZATIVE

### PARTE 1 - VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DI OBIETTIVI INDIVIDUALI

TITOLO PROGETTO/OBIETTIVO	PESO	% RAGG. OBIETTIVO	PUNTI
---------------------------	------	-------------------	-------

Media ponderata % raggiungimento obiettivi<sup>1</sup>

Il "peso" dei progetti, cioè la loro rilevanza sotto il profilo della complessità, del rilievo esterno e della priorità assegnata dagli organi competenti, è definito sulla base del seguente nomenclatore:

- |                           |          |                   |          |
|---------------------------|----------|-------------------|----------|
| - rilevanza semplice      | 5 punti  | rilevanza media   | 10 punti |
| - rilevanza significativa | 15 punti | rilevanza elevata | 20 punti |

I progetti sono quelli assegnati in sede di PEG, al cui interno figureranno anche progetti particolarmente rilevanti per l'ente, di carattere intersettoriale e riferibili quindi al concetto di performance organizzativa dell'ente nel suo complesso.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Nucleo di Valutazione, sulla base della seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 0,00 - 0,60 risultati scarsi | L'attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (punteggio proporzionale al livello di non adeguatezza)                                       |
| 0,70 risultati modesti       | L'attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale  |
| 0,80 risultati buoni         | L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale   |
| 0,90 risultati significativi | L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo o qualitativo (e superiori al minimo sotto l'altro profilo) |
| 0,95 risultati elevati       | L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo   |
| 0,96 - 1,00 risultati ottimi | L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo   |

Il punteggio massimo attribuibile per la parte relativa ai risultati ottenuti è pari a 60.

Il punteggio attribuito per i risultati conseguiti con i progetti di PEG deriva infine dalla seguente formula:

<sup>1</sup> Nella media aritmetica ponderata (media pesata), i singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione. La divisione di conseguenza non viene fatta con il numero di valori, ma con la somma dei pesi. La formula generale è

$$M_{a,pond} = \frac{\sum_i x_i \cdot f_i}{\sum_i f_i}$$

dove  $f_i$  è il peso assegnato all'obiettivo identificato con  $i$ ,  $x_i$  è il grado di raggiungimento dell'obiettivo  $i$ . In questo modo si ottiene che i risultati relativi ai progetti di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a progetti meno significativi.

Media ponderata raggiungimento obiettivi x 60 = \_\_\_\_\_ (A)

**PARTE 2 - VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI  
MANAGERIALI E PROFESSIONALI DEI DIRIGENTI/P.O.**

PARAMETRO DI VALUTAZIONE	Totale insuff.	Insuff.	Scarso	Suff.	Buono	Ottime
1. Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi all'interno delle schede di valutazione <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
2. Capacità di motivare i propri collaboratori e costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
3. Propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione" <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
4. Sensibilità e capacità nel rapporto con il pubblico e/o nella collaborazione con gli organi politici <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
5. Impegno nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
6. Capacità di individuare in modo chiaro e realistico i programmi e gli obiettivi pertinenti il proprio settore, in rapporto alla pianificazione strategica dell'ente <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
7. Propensione all'aggiornamento professionale in merito alla normativa e alle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
8. Collaborazione con gli altri dirigenti/responsabili e costruzione di relazioni basate sulla fiducia e su un confronto aperto, privilegiando canali di comunicazione informali ed evitando atteggiamenti burocratici e formalistici <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
9. Tempestività negli adempimenti legati all'esigenze dell'ente e del servizio <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
10. Disponibilità al confronto con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	..... (B)					

La somma del parametro A con il parametro B (quest'ultimo preventivamente rapportato al massimo di 40), determina la valutazione finale, che è il moltiplicatore da applicare all'unità di risultato preventivamente determinata dalla Giunta (tra il 10 e il 25% dell'indennità di posizione per le P.O., ..... per i dirigenti).

VALUTAZIONE SINTETICA FINALE = A + B = .....

**Incontro per assegnazione obiettivi ed eventuale esplicitazione indicatori per valutazione comportamenti/competenze (fase preliminare)**

Indicazione (eventuale) di fattori/situazioni che potrebbero incidere sul raggiungimento degli obiettivi fissati

data \_\_\_\_\_ -FIRME \_\_\_\_\_

**Verifica (eventuale) su praticabilità obiettivi e comportamenti da parte direzione generale**

Annotazioni \_\_\_\_\_

data \_\_\_\_\_ -FIRME \_\_\_\_\_

**Verifica intermedia (eventuale) per scostamento da obiettivi**

Annotazioni \_\_\_\_\_

data \_\_\_\_\_ -FIRME \_\_\_\_\_

**Sintesi di verifica finale**

data \_\_\_\_\_

Eventuali annotazioni delle parti

Firma per presa visione del/la dipendente

Firma del valutatore

lea