



COMUNE DI FANO

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

APPROVATO CON DELIBERA DI GIUNTA N.411 DEL 30.09.2011 E
SUCCESSIVAMENTE MODIFICATO CON DELIBERA DI GIUNTA N.445 DEL 06.10.2016

Indice generale

FINALITA'.....	3
DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	4
L'organizzazione dell'Ente:.....	4
Oggetto.....	4
Collegamento con gli altri sistemi di gestione:.....	4
La trasparenza dello SMIVAP.....	5
Ciclo di gestione della performance.....	5
Piano della Performance.....	6
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	7
Tabella 1.....	7
Schema del ciclo di gestione della Performance	8
PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	9
Tabella 2	9
GLI ATTORI.....	10
PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA.....	11
Definizione dei documenti di Programmazione.....	11
Monitoraggio in corso di esercizio.....	11
Verifica grado di raggiungimento.....	11
Tabella 3 - GANT: Ipotesi di tempistica con approvazione del bilancio al 31 dicembre.....	13
I RICORSI	14
METODOLOGIA.....	14
Direttore Generale.....	14
Segretario Generale.....	14
Dirigenti.....	14
Utilizzo della valutazione per la conferma degli incarichi.....	16
Applicazione ai Dirigenti assunti a tempo determinato.....	16
SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	17
Posizioni Organizzative – A.P.O.	18
SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE A.P.O.	20
Personale dipendente.....	21
SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI.....	23
NORME TRANSITORIE.....	23

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, d'ora in avanti denominato SMIVAP, è collegato all'applicazione delle disposizioni contenute nel D.lgs. 165/2001 così come modificato dal D.Lgs. 150/2009, che segna un passaggio nel percorso di riforma della Pubblica Amministrazione.

In estrema sintesi, il Decreto disciplina puntualmente le modalità, gli strumenti ed i ruoli del sistema di misurazione e valutazione della performance di tutte le pubbliche amministrazioni, comprese quelle locali. L'obiettivo prioritario è quello di innescare un percorso di miglioramento continuo di tali strutture, individuando standard di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate a cui tendere nel medio periodo. Leva portante della riforma è la valorizzazione del personale, che rappresenta chiaramente il 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 performance sia a livello di ente *che di gruppo di lavoro* che di singolo dipendente/dirigente.

Il presente manuale, in attuazione dei principi contenuti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi determina le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti e rappresenta pertanto uno strumento di diffusione delle informazioni per tutto il personale dell'Ente.

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

FINALITA'

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMIVAP) del Comune di Fano è finalizzato a:

- Orientare la performance della Dirigenza e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- 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 Dirigenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei Dirigenti la diffusione di una logica di confronto/verifica sistematica sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

DESCRIZIONE DEL SISTEMA

L'organizzazione dell'Ente:

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di Fano e precisamente a:

- Personale Dirigente;
- Funzionari titolari di Posizione Organizzativa (A.P.O.);
- Il personale inquadrato in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in settori, servizi e unità operative, a capo dei quali sono collocati i Dirigenti. I settori a loro volta sono organizzati in aree omogenee che rappresentano un livello di coordinamento, la cui responsabilità è posta in capo ad uno dei dirigenti di servizio, che assume le funzioni di Direttore d'area.

Il Direttore Generale, a capo della struttura gestionale, si avvale dei singoli Dirigenti e dei Direttori d'area 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;
3. Performance individuale dei funzionari di Posizioni Organizzativa;
4. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;

Collegamento con gli altri sistemi di gestione:

Lo SMIVAP 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'input iniziale dell'intero processo che si realizza attraverso la definizione delle azioni strategiche di mandato e gli obiettivi gestionali annuali. I documenti di pianificazione strategica, di programmazione gestionale 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 attraverso l'individuazione delle risorse dedicate, delle attività, della tempistica, degli indicatori di risultato e dei valori attesi (target), oltre a indicatori di outcome riferiti ai progetti strategici individuati dall'Amministrazione.

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. **Selezione:** l'esito delle valutazioni individuali pregresse sarà un elemento aggiuntivo di considerazione in sede di selezione, in particolare per le figure apicali;

2. **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.
3. **Percorsi di carriera, incarichi di posizione organizzativa e mobilità interna:** nella disciplina di tali istituti si inserisce, quale criterio rilevante, il conseguimento di un trend di performance eccellenti in sede di valutazione.
4. **Sistema incentivante,** i cui elementi fondanti sono contenuti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, viene puntualmente disciplinato 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 del Comune di Fano.

Sentito l'OIV, il sito sarà gradualmente adeguato all'impostazione data nel presente manuale al fine di assicurare l'accessibilità totale degli utenti a tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance.

In particolare, le informazioni saranno organizzate per tipologie omogenee nella seguente articolazione:

1. Dati informativi per il personale;
2. Dati relativi ad incarichi e consulenze;
3. Dati relativi all'organizzazione dell'Ente, ai referenti, ai tempi dei procedimenti gestiti dagli uffici;
4. Dati relativi alla gestione distinguendo:
 - dati relativi all'attività di programmazione, evidenziando i risultati attesi;
 - dati relativi alla gestione, con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini di customer satisfaction realizzate;
 - dati relativi alla rendicontazione, evidenziando i risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalle politiche adottate.

Ciclo di gestione della performance

L'Ente intende sviluppare il ciclo di gestione della performance, in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e di accrescere le competenze professionali dei propri collaboratori in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e di trasparenza e legalità, nell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi realizzati dall'Amministrazione.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti componenti:

- Piano della performance;
- Sistema di monitoraggio;
- Sistema di misurazione della performance organizzativa;
- Sistemi di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale dei dirigenti, delle A.P.O. e dei dipendenti;
- Sistema premiante;

- Rendicontazione.

Sono inoltre considerate parti integranti ed essenziali del ciclo di gestione della performance:

- le modalità di raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e contabile dell'Ente;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti all'interno dell'Ente.

Piano della Performance

Il Piano della Performance rappresenta in modo schematico ed integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente. Pertanto alla base del ciclo della performance vi sono gli atti di pianificazione e programmazione delle attività dell'Ente che costituiscono un sistema complesso suddivisibile nei seguenti ambiti:

- a) **politico – strategico** composto dal Programma di mandato e dalle Linee programmatiche;
- b) **economico – finanziario** composto dal bilancio annuale e pluriennale, dalla relazione previsionale e programmatica e dagli altri documenti allegati al bilancio di previsione quali in particolare il programma triennale dei lavori pubblici;
- c) **operativo – gestionale** composto dal Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e dal Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.).

L'ambito a) e parte del b) hanno valenza pluriennale, mentre l'ambito c) e parte del b) hanno valenza annuale.

Gli atti sopraindicati costituiscono nel loro insieme il Piano della Performance dell'Ente: essi individuano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definiscono, con riferimento agli obiettivi, i target e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance.

Il Piano della Performance si propone di:

- descrivere e comunicare in modo chiaro e comprensibile le strategie e gli obiettivi dell'Ente;
- allineare le risorse disponibili con gli obiettivi;
- favorire la coesione dei responsabili della gestione;
- generare valore nell'interesse e per la soddisfazione di tutti i destinatari dell'attività dell'Ente: cittadini, utenti, imprese e dipendenti.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance Organizzativa è il contributo che l'ente nel suo complesso e i singoli servizi o unità organizzative nei quali si articola apporta al raggiungimento del programma di mandato e degli obiettivi nei quali si sviluppa per la soddisfazione dei bisogni della comunità amministrata.

La valutazione della Performance Organizzativa viene articolata nei seguenti elementi:

- α) Grado di attuazione della strategia;
- β) Qualità delle attività e dei servizi;
- χ) Funzionalità dell'Amministrazione;

La tabella 1 mostra le finalità a cui è orientata la misurazione di ciascun macro-ambito, i documenti di programmazione e rendicontazione in cui il macro-ambito viene sviluppato e la tipologia di target/indicatore utilizzato.

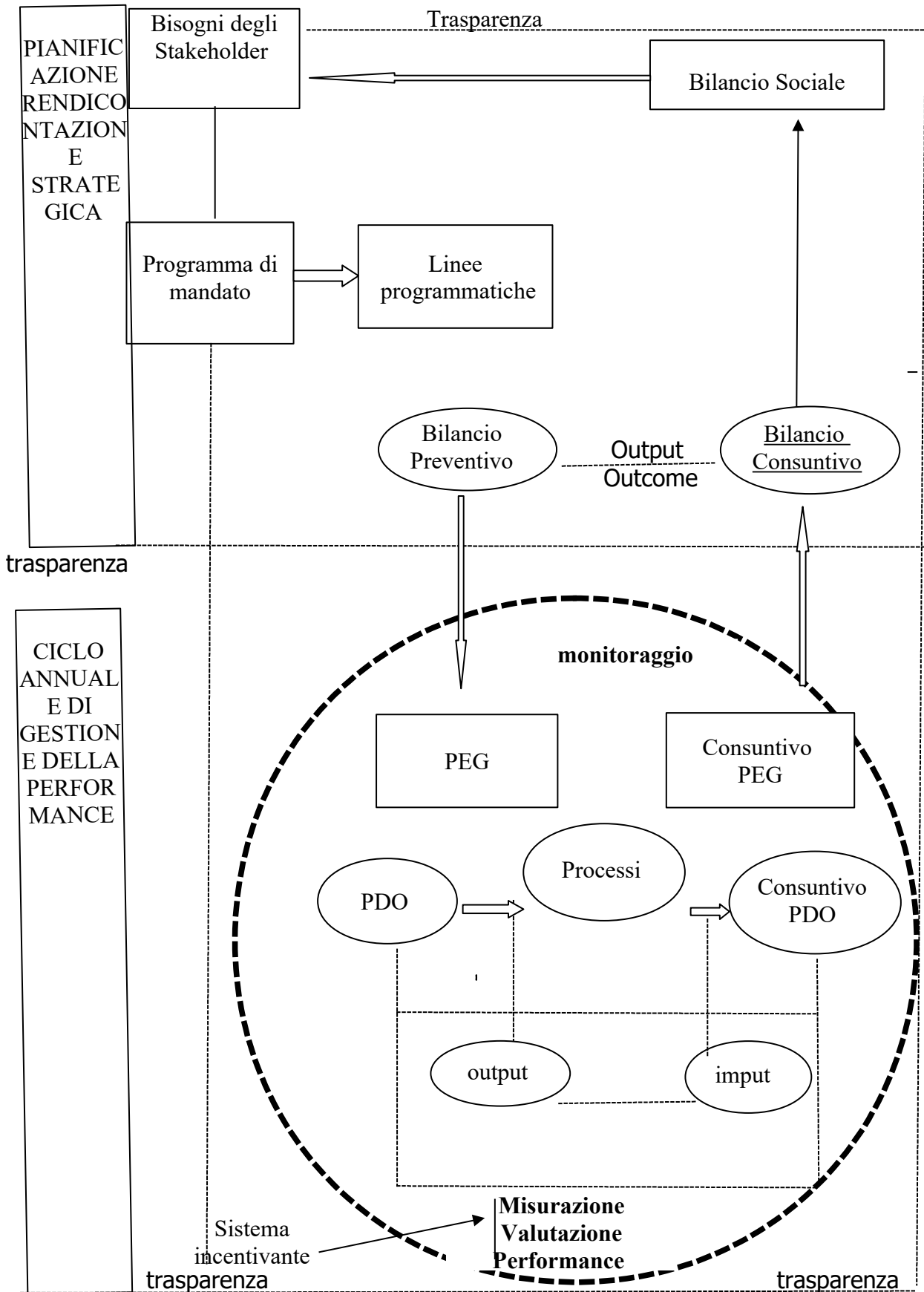
Tabella 1

ELEMENTI	FINALITA'	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	DOCUMENTI RENDICONTAZIONE	INDICATORE TARGET
Grado di attuazione della strategia	Favorire l'attuazione delle azioni strategiche individuate ad inizio mandato dall'Organo di indirizzo politico e successivamente riallineate alle macrovariabili socio/economiche	- Linee programmatiche	- Bilancio Sociale; - Consuntivo Progr. di Mandato	Principali output (benchmarking) Outcome (risultato di mandato)
Qualità delle attività e dei servizi	Perseguire il miglioramento progressivo della qualità dei servizi erogati Ottimizzare i costi dei servizi erogati	- Bilancio di previsione. - Piano esecutivo di gestione. - Piano dettagliato degli obiettivi - Carte dei servizi - Contratti di servizio	- Consuntivo PEG - Consuntivo P.D.O. - Bilancio consuntivo	Output Efficienza Qualità percepita (customer Satisfaction) Qualità erogata.
Funzionalità dell'amministrazione	Garantire l'ottimale funzionamento dell'amministrazione in riferimento alla dimensione economico finanziaria, organizzativa	- Bilancio di previsione - Piano esecutivo di gestione - PEG - Piano dettagliato degli obiettivi - PDO	- Consuntivo PEG - Consuntivo P.D.O. - Relazione illustrativa al rendiconto - Bilancio consuntivo	Principali indicatori riferiti al bilancio e alla spesa del personale (benchmarking) e analisi di clima organizzativo.

La valutazione della performance organizzativa viene garantita attraverso l'integrazione dei documenti di programmazione e controllo già implementati.

L'Organismo Indipendente di Valutazione effettua la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa nel suo complesso e collabora con gli uffici competenti per migliorare progressivamente il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della Performance.

Schema del ciclo di gestione della Performance



PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Valutazione della Performance individuale viene articolata nei seguenti elementi:

- raggiungimento degli obiettivi di PDO (attività di mantenimento-strategiche e di sviluppo). Nell'ambito di un dovuto apprezzamento di tutti i dipendenti, il Direttore Generale dovrà garantire appositi obiettivi di mantenimento da concordare con i rispettivi Dirigenti;
- qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- competenze e adeguamento dei comportamenti organizzativi necessari;
- capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori (solo per Dirigenti)

Gli elementi di valutazione sono diversamente collegati e ponderati tra Dirigenti, Posizioni Organizzative e dipendenti, come illustrato nella seguente tabella 2:

Tabella 2

ELEMENTI DI VALUTAZIONE					
Elementi di valutazione	Dirigenti (peso)	APO (peso)	Dipendenti (peso)	Modalità di valutazione	Valutatore
Obiettivi di PDO - Attività mantenimento-strategica-sviluppo	40	40	35	<u>Oggettivo</u> da consuntivo PDO	Direttore Generale Servizio Controllo di Gestione
Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa	15	15	25	Dipendenti – <u>soggettivo</u> su specifici indicatori	Dirigente
				Dirigenti – <u>soggettivo</u> su indicatori	Direttore Generale
				APO – <u>soggettivo</u>	Dirigente
Capacità di gestire e valutare i collaboratori <i>sentendo i dipendenti</i>	15			<u>Oggettivo</u> – relazione Dirigente Serv. Personale e calcolo statistico grado di differenziazione-Rispetto ciclo gestione performance	Direttore Generale Servizio Controllo di Gestione
Capacità di gestione della performance		15		APO – <u>soggettivo</u>	Dirigente
Competenze professionali			20	Dipendenti – <u>soggettivo</u>	<i>Dirigente</i>
Competenze manageriali e professionali	10	10		Dirigenti - <u>Soggettivo</u>	Direttore Generale
				APO - <u>Soggettivo</u> – su specifici indicatori	Dirigente
Comportamenti organizzativi e relazionali	20	20	20	Dirigenti – <u>Soggettivo</u> su specifici indicatori	Direttore Generale
				APO - <u>Soggettivo</u> – su specifici indicatori	Dirigente
				Dipendenti – <u>Soggettivo</u> su specifici indicatori	Dirigente
Totale performance	100	100	100		

GLI ATTORI

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

- α) Organi di indirizzo politico amministrativo:
- Il Consiglio Comunale approva a inizio mandato le linee programmatiche, il bilancio pluriennale e annuale di previsione, mentre quali strumenti di rendicontazione approva i rendiconti della gestione;
 - La Giunta Comunale approva il PEG, prende atto del PDO precedentemente approvato dal Direttore Generale e del relativo consuntivo e approva il bilancio sociale.
- β) OIV, in particolare:
- Definisce con il Direttore Generale la proposta di SMIVAP e ne suggerisce eventuali modifiche ed aggiornamenti ritenuti necessari;
 - Presidia con la Direzione Generale il funzionamento del sistema, con particolare riferimento al processo di programmazione e controllo;
 - Propone al Sindaco la valutazione annuale del Direttore Generale e del Segretario Generale;
 - Elabora e valida il Rapporto sulla Performance dell'Ente;
 - Supporta il Direttore Generale nella valutazione dei Dirigenti e ne valida la valutazione.
 - Esercita tutti gli altri compiti previsti dalla Legge, dallo Statuto, dai regolamenti, dai contratti collettivi di lavoro e dal Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi.
- χ) Direttore Generale:
- Propone la valutazione annuale dei Dirigenti in seguito ai colloqui individuali con i Dirigenti e, previa validazione dell'OIV, l'approva.
 - Avvalendosi del Comitato di Direzione, garantisce l'omogeneità delle valutazioni espresse dai Dirigenti sul personale.
 - Propone insieme all'OIV eventuali modifiche allo SMIVAP.
- δ) Dirigenti di servizio:
- effettuano la valutazione annuale dei titolari di Posizione Organizzativa – A.P.O.;
 - sono responsabili delle valutazioni di tutti i dipendenti assegnati al loro servizio per almeno sei mesi in termini proporzionali al servizio prestato;
 - effettuano la valutazione del personale insieme alle A.P.O, coadiuvati dai Direttori responsabili di unità. Nel caso in cui il dirigente non abbia contatto diretto con il personale valutato, si ritiene *obbligatorio* il coinvolgimento dei funzionari di riferimento per una più efficace valutazione;
- ε) Funzionari titolari di posizione organizzativa e Direttore di U.O.:
- supportano il dirigente nella valutazione dei dipendenti
- φ) Direzione Generale/Servizio Controllo di Gestione:
- costituisce la struttura tecnica permanente per la misurazione della performance a supporto della Direzione Generale e dell'OIV, ai sensi dell'art. 14, comma 9, del D.Lgs 150/09. In particolare il Servizio Controllo di Gestione gestisce congiuntamente all'Oiv e al Direttore Generale il sistema di programmazione e di controllo interno e coordina e presidia l'intero sistema di valutazione.

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 sindaco per tradursi nei programmi/azioni strategiche a loro volta articolati prima in programmi triennali nella Relazione Previsionale Programmatica ed infine in obiettivi nel PDO.

Il PDO, definito attraverso una procedura negoziata tra Assessori e Dirigenti e coordinata dalla Direzione Generale con il supporto tecnico dell'OIV, è approvato dal Direttore Generale.

La Giunta Comunale ne prende atto entro 15 giorni dall'approvazione del Peg.

La struttura del PDO è articolata in servizi, per i quali vengono individuati obiettivi gestionali (peso, descrizione e indicatori di risultato) e le risorse finanziarie e umane assegnate. I dirigenti e i titolari di posizione organizzativa sono responsabili di tutti gli obiettivi assegnati al servizio/unità che dirigono. Il personale può essere collegato dal proprio Dirigente/APO agli obiettivi gestionali in gruppo o individualmente.

Gli obiettivi gestionali di PDO si suddividono in: obiettivi di mantenimento quando sono diretti a garantire o migliorare le performance relative ai servizi finali (servizi all'utente finale) e intermedi (servizi di staff), obiettivi strategici se finalizzati all'attuazione del programma amministrativo del Sindaco e obiettivi di sviluppo se comportano l'attuazione di un nuovo servizio o di un'attività innovativa;

Entro 15 giorni dall'approvazione del PDO il dirigente comunica ai dipendenti gli obiettivi del servizio/unità per l'anno di riferimento, con i rispettivi indicatori e il personale assegnato ai diversi obiettivi.

Monitoraggio in corso di esercizio

Entro il mese di Luglio il Servizio Controllo di Gestione coordina il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi relativi al 1° semestre. In questa sede i Dirigenti, oltre a rendicontare lo stato di avanzamento, possono proporre eventuali correttivi, connessi al mutato contesto organizzativo o strategico.

Il documento, elaborato dal Servizio Controllo di Gestione, viene trasmesso alla Direzione Generale che garantisce la correttezza dell'intero processo, anche evidenziando alla Giunta Comunale eventuali anomalie.

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi il dirigente è tenuto ad organizzare riunioni di Servizio/Unità 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 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 entro la fine di Settembre.

Il dirigente dovrà comunicare alla Direzione Generale – Servizio Controllo di Gestione l'avvenuta riunione e dovrà tenere nota degli incontri effettuati.

Verifica grado di raggiungimento

A conclusione dell'anno di riferimento, entro il mese di giugno, il Servizio di Controllo di Gestione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e trasmette al Direttore

Generale e all'OIV il consuntivo PDO. L'OIV, sempre con la stessa tempistica effettua la misurazione e la valutazione della Performance nel suo complesso e trasmette la relazione annuale della Performance al Direttore Generale.

La Direzione Generale garantisce la correttezza dell'intero processo, anche evidenziando alla Giunta Comunale eventuali anomalie.

L'OIV valida l'intero processo.

Parallelamente i Dirigenti, sentiti APO e Direttore di U.O., effettueranno la valutazione della performance individuale dei dipendenti, predisponendo le schede di valutazione.

Una volta approvato il Consuntivo PDO il Direttore Generale avvalendosi del Comitato di Direzione, verifica l'omogeneità delle valutazioni espresse dai Dirigenti sul personale.

Di seguito i Dirigenti 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.

Nel mese di giugno, i Dirigenti effettuano la valutazione della performance delle posizioni organizzative e consegnano le schede individuali effettuando, come per i dipendenti un colloquio sulla valutazione.

Il Direttore Generale, sempre nel mese di giugno, propone la valutazione della performance dei Dirigenti in seguito a colloqui individuali con i Dirigenti e, previa validazione dell'OIV, le approva.

L'OIV definisce la proposta di valutazione della Performance del Direttore Generale e del Segretario Generale da sottoporre all'approvazione del Sindaco.

Tabella 3 - GANT: Ipotesi di tempistica con approvazione del bilancio al 31 dicembre

	Anno in corso
	Anno precedente

TEMPISTICA		GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Approvazione bilancio anno successivo	1												
	15												
Approvazione PDO	1												
	15												
Il dirigente comunica ai dipendenti gli obiettivi	1												
	15												
IL Controllo di Gestione monitora lo stato di avanzamento	1												
	15												
Il Dirigente deve tenere riunioni sullo stato di avanzamento con il servizio/unità	1												
	15												
Il Controllo di Gestione emette il Report relativo al 1° semestre	1												
	15												
OIV con il controllo direzionale valida il consuntivo PDO	1												
	15												
I Dirigenti effettueranno la valutazione della performance individuale dei dipendenti	1												
	15												
I dirigenti distribuiscono le schede ai dipendenti	1												
	15												
Il Direttore Generale effettua con il supporto dell'OIV la valutazione della performance dei Dirigenti	1												
	15												
L'OIV propone al Sindaco la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e del Direttore Generale	1												
	15												
Dirigenti effettuano la valutazione della performance delle posizioni organizzative e consegnano le schede individuali effettuando colloqui sulla valutazione	1												
	15												

I RICORSI

Il Dirigente, le A.p.o. e i dipendenti avranno dieci (10) giorni di calendario dal giorno successivo al ricevimento della scheda per proporre eventuale ricorso scritto e motivato. Il Dirigente può presentare il proprio ricorso al Dirigente del Gabinetto del Sindaco e quest'ultimo, sentito l'OIV decide definitivamente in merito. Le Posizioni Organizzative possono presentare il ricorso, nei tempi e con la modalità sopra citata, al proprio Dirigente e per conoscenza al Dirigente del Gabinetto del Sindaco. Il Dirigente del Gabinetto del Sindaco dell'ente sentito il Dirigente, decide definitivamente in merito. Il dipendente può proporre ricorso scritto e motivato al proprio Dirigente e per conoscenza al Dirigente del Gabinetto del Sindaco. Il Dirigente competente, sentito il dipendente ed il Dirigente del Gabinetto del Sindaco, decide definitivamente in merito. Nei casi di cui sopra, le decisioni assunte dovranno essere formalmente comunicate ai ricorrenti entro il termine perentorio di giorni dieci (10) dal ricevimento del ricorso stesso. In caso di inadempienza da parte dei Dirigenti potranno essere intraprese nei confronti degli stessi delle azioni disciplinari da parte dell'uffici competente;

METODOLOGIA

Direttore Generale

La valutazione della Performance Individuale del Direttore Generale è espressa dal Sindaco su proposta dell'OIV.

La valutazione viene espressa con riferimento a:

- Leadership organizzativa.
- Capacità gestionale di sovrintendenza e di coordinamento delle attività dirigenziali.
- Efficacia nel perseguimento degli obiettivi di mandato.

Segretario Generale

La valutazione della Performance Individuale del Segretario Generale è espressa dal Sindaco su proposta dell'OIV.

Il Segretario Generale predispose una relazione annuale dell'attività svolta e la trasmette all'OIV che valuta la qualità del supporto tecnico-specialistico dimostrata.

Dirigenti

La misurazione e la valutazione della Performance dei Dirigenti è effettuata dal Direttore Generale con il supporto della struttura permanente identificata nel Servizio Controllo di Gestione.

La valutazione si basa:

1. sul grado di raggiungimento degli obiettivi di PDO legati al servizio, pesati in relazione alle attività di mantenimento, strategiche e di sviluppo. Si calcola la percentuale di raggiungimento e si ottiene il punteggio pesato (% di raggiungimento X peso), quindi si determina il punteggio finale dalla media dei punteggi pesati riparametrata su 40 punti.

2. Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa dell'ente: questo indicatore misura quanto il Dirigente ha contribuito alla determinazione dei risultati in termini di performance organizzativa dell'intero ente. Il Direttore Generale valuta questo elemento attraverso un indicatore specifico con punteggio massimo di 15. L'indicatore "Rilevanza-raggiungimento degli obiettivi primari individuati, rispetto al contesto di attuazione" misura il raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dirigente rispetto al contesto di riferimento.
3. Capacità di gestire e valutare i collaboratori: per valutare la capacità gestionale del Dirigente viene fornita al Dirigente Apicale dell'ente un'idonea relazione da parte del Dirigente del Servizio Personale, contenente dati oggettivi rilevabili dal suo Servizio (organizzazione dei turni di ferie dei dipendenti, gestione dei permessi compresa la puntuale presentazione dei giustificativi annessi, straordinario autorizzato, ecc), corredata da uno schema riassuntivo della valutazione dei dipendenti circa la capacità del Dirigente di gestire i propri collaboratori; per ciò che concerne invece la capacità valutativa, al Dirigente Apicale dell'ente viene fornito dal Servizio Controllo di Gestione un dato statistico relativo all'indice di varianza delle valutazioni e informazioni circa il rispetto da parte dei Dirigenti della tempistica e delle modalità di attuazione del ciclo di gestione della performance (condivisione degli obiettivi, realizzazione degli incontri, colloqui di valutazione, ecc.). Si esprime poi una valutazione su tre indicatori: il primo è la capacità di gestire le risorse umane con una scala che va da 1 a 5, il secondo è l'indice di varianza delle valutazioni con scala da 1 a 5; il terzo è il rispetto del ciclo della performance con un valore che va da 1 a 5. Il punteggio massimo è 15.
4. Competenze manageriali e professionali sono valutate dal Direttore Generale nell'ambito di un punteggio massimo di 10.
5. Comportamenti organizzativi e relazionali dimostrate come modalità attraverso cui il Dirigente realizza la propria attività nell'ambito di un punteggio massimo di 20. Vengono considerati due ambiti:
 - Ambito Relazionale inteso come la capacità del Dirigente di relazionarsi efficacemente in ogni contesto lavorativo, ed in particolare con il Servizio Controllo di Gestione; sono previsti due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.
 - Orientamento alla Performance inteso come l'attenzione costante del Dirigente, al raggiungimento degli obiettivi e delle attività assegnategli: è previsto con due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.

In sintesi il punteggio massimo finale, pari a 100 è così suddiviso:

- | | | |
|----|---|--------|
| 1. | Obiettivi di PDO (attività di mantenimento-strategiche-di sviluppo) | max 40 |
| 2. | Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa dell'ente | max 15 |
| 3. | Capacità di gestire e valutare i collaboratori | max 15 |
| 4. | Competenze manageriali e professionali | max 10 |
| 5. | Comportamenti organizzativi e relazionali | max 20 |

Il Dirigente delle Risorse Umane quantifica annualmente con proprio provvedimento il budget destinato alla premialità.

Pertanto, l'OIV sulla base della valutazione finale dallo stesso validata, procederà ad elaborare una graduatoria di merito. L'importo massimo non può comunque superare i 10.000 euro.

La differenza tra il budget assegnato e quello effettivamente erogato costituisce economia di bilancio dell'Ente e, qualora giuridicamente e contabilmente possibile, costituisce incremento del fondo dell'anno successivo. nei limiti delle norme di legge e/o del CCNL.

Se il dirigente non supera il punteggio di 50 è escluso dalla ripartizione della retribuzione di risultato.

Il formale richiamo del Direttore Generale, per inosservanza di direttive o disposizioni o per comportamenti negativi che possono incidere sulla performance complessiva dell'Ente, comporta la decurtazione dell'indennità di risultato da corrispondere fino a un massimo del 50%, fatti salvi gli eventuali provvedimenti disciplinari.

Utilizzo della valutazione per la conferma degli incarichi

Il punteggio ottenuto viene valutato anche ai fini della conferma, della modifica, della revoca senza l'attribuzione di nuovi incarichi o del recesso dal contratto di lavoro da parte dell'Amministrazione, come segue:

- a) con un punteggio complessivo da 91 a 100 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute eccellenti;
- b) con un punteggio complessivo da 81 a 90 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute ottime;
- c) per un punteggio complessivo da 61 a 80 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute buone;
- d) per un punteggio complessivo da 51 a 60 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute sufficienti;
- e) con un punteggio complessivo da 45 a 50 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute non sufficienti;
- f) con un punteggio inferiore a 45 le prestazioni del Dirigente, per l'anno di riferimento sono ritenute non adeguate. Qualora tale punteggio fosse confermato per due anni consecutivi ciò configura l'ipotesi di persistente e insufficiente rendimento. In questo caso il Direttore Generale, sentito l'O.I.V. Propone al Sindaco i necessari provvedimenti che possono prevedere la recessione dal contratto di lavoro con le garanzie e le modalità previste dalla legge e dal CCNL.

Applicazione ai Dirigenti assunti a tempo determinato

La presente disciplina si applica anche ai dirigenti assunti con contratto a tempo determinato.

Per i Dirigenti a tempo indeterminato e determinato, la valutazione relativa agli obiettivi di PDO sarà riferita al Settore nel quale il Dirigente stesso ha prestato servizio prevalente nell'anno, fermo restando che i Dirigenti verranno valutati solo se avranno prestato almeno 6 mesi di servizio.

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Cognome e nome:	Settore	Anno
-----------------	---------	------

	OBIETTIVI DI PDO -Attività mantenimento-strategica-sviluppo	PESO	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO PESATO				
1								
2								
3....								
MEDIA								
Punteggio massimo 40								
Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa dell'ente	INDICATORI			PUNTEGGIO				
	Rilevanza-raggiungimento degli obiettivi primari individuati rispetto al contesto di attuazione			1	2	3	4	5
				6	7	8	9	10
				11	12	13	14	15
Punteggio massimo 15								
Capacità di gestire e valutare i collaboratori	INDICATORI			PUNTEGGIO				
	Capacità di gestire le risorse umane			1	2	3	4	5
	Indice di varianza delle valutazioni			1	2	3	4	5
	Rispetto del ciclo di gestione della performance			1	2	3	4	5
Punteggio massimo 15								
Competenze manageriali e professionali	INDICATORI			PUNTEGGIO				
	Orientamento al risultato e al problem solving			1	2	3	4	5
	Capacità organizzative, di coordinamento e negoziazione			1	2	3	4	5
Punteggio massimo 10								

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E RELAZIONALI		PRESTAZIONE				
AMBITO RELAZIONALE	Cooperazione ed integrazione	Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Buono	Eccellente
	Capacità di operare in gruppo	1	2	3	4	5
ORIENTAMENTO ALLA PERFORMANCE	Grado di autonomia e capacità di organizzazione del proprio lavoro	1	2	3	4	5
	Orientamento al risultato	1	2	3	4	5
Punteggio massimo 20						
TOTALE PUNTEGGIO SCHEDE						

Posizioni Organizzative – A.P.O.

La misurazione e la valutazione delle Posizioni Organizzative – A.P.O. - è effettuata dai Dirigenti di Settore.

La valutazione si basa:

1. Sul grado di raggiungimento degli obiettivi di PDO legati all'unità, in relazione all'attività di mantenimento, strategica e di sviluppo. Si calcola la % di raggiungimento e si ottiene il punteggio pesato (% di ragg. X peso), e si determina il punteggio finale dalla media dei punteggi pesati riparametrata su 40.
2. Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa del servizio: questo indicatore misura quanto la A.P.O. ha contribuito alla performance organizzativa del servizio. Il Dirigente valuta l'efficacia organizzativa della A.P.O. rispetto ai benefici attesi, questo indicatore è connesso al monitoraggio annuale circa lo stato di raggiungimento dei benefici derivanti dall'istituzione della A.P.O. Il punteggio massimo è 15.
3. Capacità di gestione della performance: Il Dirigente valuta la capacità della A.P.O. di rispettare la tempistica e le modalità del ciclo di gestione della performance, (condivisione degli obiettivi, realizzazione degli incontri, colloqui di valutazione, ecc.). Si esprime la valutazione su un indicatore, il cui punteggio massimo è 15.
4. Competenze manageriali e professionali le quali si distinguono in due indicatori con un punteggio massimo attribuibile pari a 10
5. Comportamenti organizzativi e competenze dimostrate come modalità attraverso cui il dipendente realizza la propria attività. Con un punteggio massimo attribuibile pari a 20. Vengono considerati due ambiti:
 - Ambito Relazionale inteso come la capacità del dipendente di relazionarsi efficacemente in ogni contesto lavorativo; è previsto con due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.
 - Orientamento alla Performance inteso come l'attenzione costante del dipendente al raggiungimento degli obiettivi e delle attività assegnategli; è previsto con due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.

In sintesi il punteggio massimo finale, pari a 100 è così suddiviso:

Obiettivi di PDO (attività di mantenimento-strategica-di sviluppo)	max 40
Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa del Servizio	max 15
Capacità di gestione della Performance	max 15
Competenze manageriali e professionali	max 10
Comportamenti organizzativi e competenze dimostrate	max 20

Il Dirigente delle Risorse Umane quantifica annualmente con proprio provvedimento il budget destinato alla premialità.

Pertanto, l'OIV sulla base della valutazione finale dallo stesso validata, procederà ad elaborare una graduatoria di merito.

La differenza tra il budget assegnato e quello effettivamente erogato costituisce economia di bilancio dell'Ente, e qualora giuridicamente e contabilmente possibile , costituisce incremento del fondo dell'anno successivo. nei limiti delle norme di legge e/o del CCNL.

Se la Posizione organizzativa non supera il punteggio di 50 è esclusa dalla ripartizione della retribuzione di risultato.

Con un punteggio inferiore a 45 le prestazioni delle A.P.O. per l'anno di riferimento sono ritenute del tutto inadeguate. In questo caso l'incarico di A.P.O. viene revocato e tornando ad essere dipendente si applica successivamente la stessa disciplina.

Per le A.P.O., la valutazione relativa agli obiettivi di PDO sarà riferita al Settore nel quale il dipendente stesso ha prestato servizio prevalente nell'anno, fermo restando che lo stesso verrà valutato solo se avrà prestato almeno 6 mesi di servizio.

Come previsto dall'art.10 del Ccnl 31/3/1999 la retribuzione di risultato delle A.p.o. varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. La retribuzione di risultato del 10% rappresenta un valore minimo solo nei confronti dei soggetti valutati positivamente. Pertanto in presenza di una valutazione negativa l'A.p.o. non percepirà alcuna retribuzione di risultato.

In assenza di specifiche disposizioni del contratto nazionale la retribuzione di risultato delle A.p.o. non può superare in ogni caso il limite pari al 25% della retribuzione di posizione ove siano anche finanziate da specifiche disposizioni di legge ad incremento del relativo fondo di produttività.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE A.P.O.

Cognome e nome:	Servizio:
Unità gestita:	Anno:

OBIETTIVI DI PDO - Attività mantenimento- strategica-sviluppo	PESO	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO PESATO					
1								
2								
3....								
MEDIA								
Punteggio massimo 40								
Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa del Servizio	INDICATORE		PUNTEGGIO					
	Efficacia organizzativa della p.o. rispetto ai benefici attesi		1	2	3	4	5	
			6	7	8	9	10	
			11	12	13	14	15	
Punteggio massimo 15								
Capacità di gestione della performance	INDICATORE		PUNTEGGIO					
	Rispetto del ciclo di gestione della performance		1	2	3	4	5	
			6	7	8	9	10	
			11	12	13	14	15	
Punteggio massimo 15								
Competenze manageriali e professionali	INDICATORE		PUNTEGGIO					
	Capacità organizzative e di coordinamento		1	2	3	4	5	
			1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato e problem solving		1	2	3	4	5	
Punteggio massimo 10								
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE DIMOSTRATE			PRESTAZIONE					
			Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Buono	Eccellente	
AMBITO RELAZIONALE	Cooperazione ed integrazione		1	2	3	4	5	
	Capacità di operare in gruppo		1	2	3	4	5	
ORIENTAMENTO ALLA PERFORMANCE	Grado di autonomia e capacità di organizzazione del proprio lavoro		1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato		1	2	3	4	5	
Punteggio massimo 20								
TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA								

Personale dipendente

La misurazione e la valutazione del personale dipendente sono affidate al dirigente di servizio supportato dalle Posizioni Organizzative.

La valutazione si basa:

1. sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo legati all'unità o al servizio definiti dal PDO. Si calcola la % di raggiungimento e si determina il punteggio finale dalla media dei punteggi riparametrata su 35.
2. qualità del contributo individuale alla performance organizzativa con la quale si intende misurare il contributo del singolo dipendente rispetto ai risultati raggiunti dal gruppo di lavoro nel quale è collocato. Punteggio massimo attribuibile pari a 25. Vengono considerati due ambiti:
 - Ambito gestionale inteso come la capacità del dipendente di organizzare e gestire in autonomia il proprio lavoro e valutato su due specifici indicatori;
 - Ambito innovativo inteso come la capacità del dipendente di lavorare in modo flessibile proponendo soluzioni migliorative ed innovative e valutato su due specifici indicatori.
3. Competenze professionali: intese come specifica capacità del dipendente dimostrata nell'espletamento delle proprie funzioni. Punteggio massimo attribuibile pari a 20.
4. Comportamenti organizzativi e competenze dimostrate come modalità attraverso cui il dipendente realizza la propria attività. Con un punteggio massimo attribuibile pari a 20. Vengono considerati due ambiti:
 - Ambito Relazionale inteso come la capacità del dipendente di relazionarsi efficacemente in ogni contesto lavorativo. E' previsto con due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.
 - Orientamento alla Performance inteso come l'attenzione costante del dipendente al raggiungimento degli obiettivi e delle attività assegnategli. E' previsto con due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.

In sintesi il punteggio massimo finale, pari a 100 è così suddiviso:

Obiettivi individuali o di gruppo	max 35
Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa	max 25
Competenze professionali	max 20
Comportamenti Organizzativi e competenze dimostrate	max 20

Il Dirigente delle Risorse Umane quantifica annualmente con proprio provvedimento il budget destinato alla premialità nel rispetto del contratto decentrato.

Il soggetto preposto alla valutazione dei dipendenti è il dirigente di riferimento. L'OIV ha il compito di certificare e validare il livello di conseguimento degli obiettivi individuali o di gruppo definiti nel PDO.

Pertanto l'OIV procederà ad elaborare una graduatoria di merito trasmettendola di seguito al Servizio Personale per gli atti di propria competenza.

La differenza tra il budget assegnato e quello effettivamente erogato costituisce economia di bilancio dell'Ente, e, qualora giuridicamente e contabilmente possibile, costituisce incremento del fondo dell'anno successivo, nei limiti delle norme di legge e/o del CCNL.

Se il dipendente non supera il punteggio di 50 è escluso dalla ripartizione della retribuzione di risultato.

Con un punteggio inferiore a 40 (quaranta) le prestazioni del dipendente per l'anno di riferimento sono ritenute del tutto inadeguate. Se tale punteggio è confermato per due anni consecutivi, ciò configura l'ipotesi di persistente e insufficiente rendimento ai sensi delle vigenti norme di legge o CCNL, e in tal caso il Dirigente competente propone al Dirigente del Servizio Personale che l'Amministrazione receda dal contratto di lavoro con le garanzie e le modalità previste dalla legge e dal CCNL. Il Dirigente del Servizio Personale redige apposita istruttoria acquisendo il parere del Direttore Generale.

Per i dipendenti, la valutazione relativa agli obiettivi di PDO sarà riferita al Settore nel quale il dipendente stesso ha prestato servizio prevalente nell'anno, fermo restando che i dipendenti verranno valutati solo se avranno prestato almeno 6 mesi di servizio.

Per i dipendenti la retribuzione di risultato assorbe ogni altro emolumento accessorio derivante dall'applicazione di compensi provenienti da specifiche disposizioni di legge ove l'oggetto della valutazione e dei compensi aggiuntivi sia il medesimo.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Cognome e nome:	Servizio:
Unità di appartenenza:	Anno:

OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO		% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO				
1							
2							
3.....							
MEDIA							
Punteggio massimo 35							
QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PUNTEGGIO					
AMBITO	INDICATORE	Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Buono	Eccellente	
AMBITO GESTIONALE	Impegno ed affidabilità	1	2	4	5	7	
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utente	1	2	4	5	6	
AMBITO INNOVATIVO	Adattamento ai cambiamenti organizzativi	1	2	4	5	6	
	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative	1	2	4	4	6	
Punteggio massimo 25							
COMPETENZE PROFESSIONALI		PRESTAZIONE					
		Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Buono	Eccellente	
AMBITO PERSONALE	Capacità personale dimostrata	3	8	12	15	20	
Punteggio massimo 20							
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE DIMOSTRATE		PRESTAZIONE					
		Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Buono	Eccellente	
AMBITO RELAZIONALE	Cooperazione ed integrazione	1	2	3	4	5	
	Capacità di operare in gruppo	1	2	3	4	5	
ORIENTAMENTO ALLA PERFORMANCE	Grado di autonomia e capacità di organizzazione del proprio lavoro	1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato	1	2	3	4	5	
Punteggio massimo 20							
TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA							

NORME TRANSITORIE

La presente disciplina si applica a decorrere dal 1° gennaio 2011.
 Il nuovo sistema di valutazione del risultato troverà applicazione in riferimento alle attività svolte e ai risultati raggiunti nell'anno 2011.