



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

Sistema di misurazione e valutazione della performance





COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

INTRODUZIONE

⇒ Premessa

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare l'Ente di un nuovo sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del disposto del Decreto Legislativo n. 150/2009.

A questo proposito, al fine di produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati, il D.Lgs 150/2009 prevede l'introduzione di un ciclo di gestione della performance, attraverso il quale le amministrazioni devono inquadrare la loro azione attraverso il passaggio da una logica dei mezzi (input) ad una dei risultati (output ed outcome).

Il **ciclo di gestione della performance** (disciplinato dal Capo II- Titolo II della legge 150/2009) si articola nelle seguenti fasi :

- ⇒ Programmazione;
- ⇒ Pianificazione;
- ⇒ Monitoraggio;
- ⇒ valutazione e misurazione, con esito finale nella premialità e nella rendicontazione alla PA e ai cittadini.

Come disposto dal vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato con delibera G.C. n. 97 del 29 luglio 2010 (artt. 37-38-39), **il Comune di Concesio, nell'adattare alle proprie esigenze le previsioni del Decreto 150, ha inteso realizzare il ciclo di gestione della performance** attraverso l'adozione dei seguenti atti: *Relazione previsionale e programmatica, allegata al Bilancio di previsione, al Piano esecutivo di gestione, al Piano dettagliato degli obiettivi, al Rendiconto della gestione e alla Relazione al rendiconto della gestione adottati ai sensi, rispettivamente, degli artt. 151, 169, 197 c.2 lett.a), 227 e 231 del D.Lgs 267/2000*".

Il percorso semplificato, sotteso a tale ciclo, prevede una fase di definizione e assegnazione degli obiettivi contenete i valori attesi di risultato con i rispettivi indicatori, una fase di assegnazione delle risorse necessarie, **una di misurazione e valutazione della performance** (intesa come somma di comportamenti e risultati del personale) con la conseguente erogazione di incentivi economici conseguenti alle valutazioni.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

Il nostro Ente **si è già dotato di una metodologia di valutazione delle performance del personale** (il termine sino ad ora utilizzato è quello di prestazione), in linea con le finalità del sistema premiale previsto dalla Riforma Brunetta.

Questa metodologia, descritta in provvedimenti diversi, viene ora opportunamente riunificata in un **"sistema unico"**, con alcune integrazioni rese necessarie per renderla maggiormente coerente con quanto disposto dal D.Lgs 150/2009.

E' utile avere presenti i principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira.

I principi ispiratori, come delineato da numerose disposizioni (D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, CCNL del comparto Autonomie locali), sono i seguenti:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

⇒ Riferimenti normativi

L'art. 1, primo comma, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che le norme del Decreto Legislativo si applichino ai dipendenti delle Amministrazioni di cui all'art. 2, comma 2, del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 [...] *(gli Enti Locali sono inclusi tra le Amministrazioni di cui all'art. 2 comma 2)*.

L'art. 7, primo comma, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto un articolato sistema di valutazione della performance, stabilendo che *"Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance"*.

L'art. 9, secondo comma, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che *"La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:*

- a) *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

b) *alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".*

L'art. 20, primo e secondo comma, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che "Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono: a) il bonus annuale delle eccellenze [Rif. art. 21]-; b) il premio annuale per l'innovazione [Rif. art. 22]; c) le progressioni economiche [Rif. art. 23]; d) le progressioni di carriera [Rif. art. 24]; e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità [Rif. art. 25]-".

L'art 31 comma 2 del D.Lgs 150/2009 dispone che: "[...] gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre".

L'art 31 comma 3 del D.Lgs 150/2009 dispone che: "Per premiare il merito e la professionalità [...], gli enti locali, oltre a quanto autonomamente stabilito, nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa, utilizzano gli strumenti di cui all'articolo 20, comma 1, lettere c), d), e) ed f), nonché, adattandoli alla specificità dei propri ordinamenti, quelli di cui alle lettere a) e b). Gli incentivi di cui alle predette lettere a), b), c) ed e) sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa".

L'art. 45, comma 3 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che "I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione [...]".

⇒ Performance organizzativa

Come previsto dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia **l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.**

Ai sensi dell'art. 8, la **performance organizzativa** concerne:

1. *"l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
2. *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
3. *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

4. *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
5. *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
6. *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
7. *la qualità e la quantità delle performance e dei servizi erogati;*
8. *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità".*

Le disposizioni relative alla performance organizzativa di cui all'art. 8, non rientrano tra quelle cui gli enti locali sono tenuti obbligatoriamente ad adeguarsi.

A tal fine si è consapevoli che l'attività di controllo di gestione è intesa come funzione trasversale diffusa nell'Ente, finalizzata a supportare una gestione efficace, efficiente ed economica, coniugata alla qualità delle performance offerte.

⇒ Performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento ha quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle modalità di lavoro del personale.

In particolare, il Sistema di misurazione e valutazione della performance persegue il fine di:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle performance in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e le figure responsabili della gestione;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

A tale scopo, come precisato dall'art. 7 del D.Lgs n. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione della **performance individuale dei responsabili incaricati di posizione organizzativa** è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione della **performance individuale del personale non incaricato di posizione organizzativa** è invece collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Elemento preliminare alla applicazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* è relativo alla definizione delle caratteristiche del *Sistema degli obiettivi*, alla loro articolazione e alle modalità di approvazione.

Ω



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI

⇒ *Quadro generale*

Il sistema degli obiettivi nel Comune di Concesio è articolato in:

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO	Piani e progetti di particolare rilevanza, individuati sulla base delle priorità dell'Amministrazione.
OBIETTIVI DI GESTIONE	Piani e programmi relativi alla gestione ordinaria

Gli **obiettivi di miglioramento** sono definiti in coerenza con le priorità individuate dall'Amministrazione e costituiscono obiettivi relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa.

Essi rappresentano delle specificazioni dei programmi di maggior rilievo (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi) contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno di riferimento.

Sono descritti attraverso programmi operativi contenenti le informazioni necessarie relative agli indicatori di misurazione e all'individuazione delle specifiche responsabilità del personale coinvolto.

Gli **obiettivi gestionali** riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno per lo più carattere stabile nel tempo (ad es. elaborazione di documentazione, trattazione della corrispondenza con le sedi, attività degli uffici consolari, gestione del personale, ecc...).

Ove ritenuto utile, per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più uffici o più settori, è possibile attribuire **obiettivi trasversali ai settori**.

La fase di definizione degli obiettivi richiede il coinvolgimento e l'attiva partecipazione sia **dell'esecutivo**, a cui spetta il potere di indirizzo politico e programmatico, sia della **struttura tecnica** del Comune a cui compete la gestione degli obiettivi pianificati.

La fase di proposta degli obiettivi nasce dal raccordo costante tra le due parti nel senso che al diritto dovere di proposta, posto in capo ai funzionari, corrisponde la titolarità del potere di indirizzo e di approvazione posto in capo all'esecutivo.

Ad ogni obiettivo di miglioramento o gestionale sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- **Comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- **Rilevanza:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- **Confrontabilità:** deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (*benchmarking*);
- **Fattibilità:** la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- **Affidabilità:** deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;

⇒ *Il processo di definizione degli Obiettivi di miglioramento e gestionali*

Il processo di definizione degli Obiettivi ha inizio con l'adozione, **del Bilancio di previsione**, contenente i programmi e le priorità da perseguire nel corso dell'anno di riferimento.

Sulla base delle priorità individuate dall'Amministrazione nel documento previsionale, **entro il 10 gennaio**, il Segretario Generale invita i Responsabili di Settore ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi dell'Amministrazione, ove opportuno fornendo specifiche indicazioni e linee guida.

Entro il 31 gennaio, i Responsabili di Settore, raccordandosi con i propri referenti politici, elaborano i piani ed i progetti prioritari e definiscono in collaborazione con i funzionari preposti agli Uffici competenti:

- gli obiettivi collegati;
- gli indicatori connessi agli obiettivi;
- il programma per la realizzazione dell'obiettivo, con la previsione delle risorse necessarie, delle iniziative da porre in essere.

Entro tale data (31 gennaio) le proposte di obiettivi di miglioramento e gli obiettivi di gestione, corredati dai relativi indicatori e piani di azione, vengono presentate al Segretario Generale.

Entro il 15 febbraio, il Segretario Generale, anche sulla base di un costante raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, procede:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione.

Al termine delle verifiche di cui sopra, sentito l'OIVP, il Segretario Generale cura la predisposizione del progetto di Piano dettagliato degli obiettivi e lo presenta alla Giunta comunale.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

Entro il 25 febbraio, il Segretario Generale approva il Piano dettagliato degli obiettivi e lo trasmette all'Organismo Indipendente di Valutazione e al Settore Amministrativo ufficio Affari Generali per gli ulteriori adempimenti.

Entro il 1 marzo una volta approvato Piano dettagliato degli obiettivi, l'U.O. Segreteria Generale ne cura la trasmissione agli Uffici e la pubblicazione sul sito istituzionale.

Ω



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

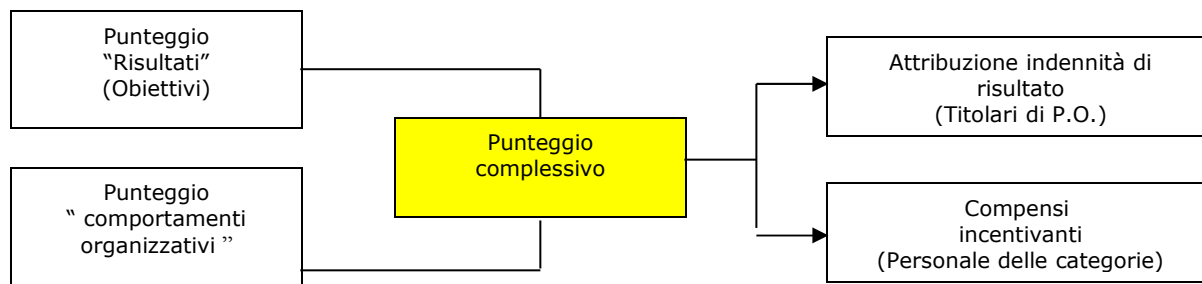
www.comune.concesio.brescia.it

GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Premessa

Il Sistema permanente di valutazione delle performance e dei risultati del personale (valutazione della prestazione individuale) collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema di valutazione, indipendentemente dal soggetto che viene valutato, si articola in cinque punti fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale;
2. valutazione dei comportamenti organizzativi ;
3. calcolo del punteggio complessivo;
4. definizione di un processo di valutazione;
5. attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in sede di contrattazione decentrata, in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti.

Il sistema di valutazione della performance opera in riferimento ai seguenti soggetti:

- **personale incaricato di posizione organizzativa** ai sensi del CCNL relativo alla Revisione del sistema di classificazione del Personale (*Ccnl del 31 marzo 1999*) e successive modifiche;
- **personale inquadrato nelle diverse categorie professionali.**

Ω



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA **Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi**

1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi)

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei responsabili incaricati di posizione organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

⇒ La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'area.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa primaria. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

Gli obiettivi annuali assegnati a ciascun Responsabile di Settore **sono quattro.**

⇒ La ponderazione degli obiettivi

A ciascun obiettivo di Settore è associata una ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La ponderazione è contenuta nelle schede di progetto approvate con deliberazione di approvazione del Piano dettagliato degli obiettivi e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 100.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

⇒ La definizione del punteggio di risultato

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito ed è elemento di definizione del punteggio di risultato del personale incaricato di posizione organizzativa.

La forbice del punteggio è compresa tra un minimo di 0 ed un massimo di 20.

Nel caso di assegnazione di due obiettivi il punteggio da attribuire viene moltiplicato per due al fine di rendere omogeneo il sistema dei punteggi utilizzato per i responsabili incaricati.

C) Lo schema da utilizzare per evidenziare i risultati conseguiti è il seguente:

	Efficienza	Efficacia	Economicità	Celerità	Totale	Numero parametri utilizzati	Totale
	Punteggio: punti da 0 a 5	Punteggio: punti da 0 a 5	Punteggio: punti da 0 a 5	Punteggio: punti da 0 a 5			col 5: col 6
	col 1	Col 2	col 3	col 4	col 5	col 6	col 7
Obiettivo n. 1							
Obiettivo n. 2							
Obiettivo n. 3							
Obiettivo n. 4							

1. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

⇒ Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dai responsabili incaricati e dal dirigente a tempo determinato rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La valutazione dei comportamenti ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

⇒ La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei responsabili incaricati di posizione organizzativa di direzione di area, avviene attraverso tre macrocategorie di comportamenti organizzativi:

- Orientamento ai risultati.
- Conduzione del personale.
- Qualità dell'apporto personale specifico.

ORIENTAMENTO AI RISULTATI	
1	Capacità di tradurre direttive e atti di indirizzo, piani di attività e piani di lavoro
2	Capacità di organizzare le attività in funzione della qualità dei servizi anche attraverso semplificazioni amministrative e/o innovazioni tecnologiche

CONDUZIONE DEL PERSONALE	
1	Capacità di motivare, guidare e valutare i propri collaboratori, curandone la crescita professionale
2	Capacità di fronteggiare nuovi incombenti normativi ovvero emergenze o imprevisti attraverso l'uso flessibile e sinergico del personale
3	Capacità di gestire e risolvere situazioni di conflittualità interna.

QUALITA' DELL'APPORTO PERSONALE SPECIFICO	
1	Capacità propositiva nei confronti degli organi della direzione politica.
2	Capacità di iniziativa e propensione all'assunzione delle responsabilità correlate alla posizione professionale.
3	Capacità di rappresentare adeguatamente l'ente nelle trattative e nelle relazioni con l'esterno.
4	Capacità di valorizzare l'aspetto della formazione professionale personale provvedendo allo stesso tempo alla formazione interna dei propri collaboratori

Ω

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione (*migliorabile, adeguato, buono, eccellente*) e a ciascun livello sono collegati i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "migliorabile", ottiene un punteggio pari a 1;
- se il valutato è descritto dal livello "adeguato", ottiene un punteggio pari a 2;
- se il valutato è descritto dal livello "buono", ottiene un punteggio pari a 3;
- se il valutato è descritto dal livello "eccellente", ottiene un punteggio pari a 4.

Il punteggio complessivo attribuibile agli incaricati di posizione organizzativa è pari a max. 100 punti

Ω



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

⇒ Retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato viene liquidata **relativamente all'anno 2011** in base alla collocazione nelle fasce di merito indicate nella tabella sotto riportata:

Scheda per i dipendenti titolari di posizioni organizzative

Responsabile del Settore: _____

	Indicatori	Performance individuale				Pesi	Totale
	Obiettivi conseguiti (vedi pag. 12)					20	
A	Orientamento ai risultati	1	2	3	4	20	
B	Conduzione del personale	1	2	3	4	20	
C	Qualità dell'apporto personale specifico	1	2	3	4	40	
	Totale					100	

La performance individuale di ciascun indicatore costituisce il livello (distinto in parametri di valutazione da 1 a 4) di capacità dimostrata dal dipendente.

Al totale di ciascun indicatore si giunge come segue:

Peso x livello performance: 4

(Esempio: Livello performance 1, peso 20 - $20 \times 1 : 4 = 5$)

_____ $\frac{\Omega}{\quad}$ _____



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

PERSONALE DIPENDENTE NON INCARICATO DI P.O. **Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi**

1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi)

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del personale non incaricato di posizione organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

⇒ La scelta degli obiettivi

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati per ciascun Settore.

Nel quadro di quanto determinato dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, **gli Obiettivi sono assegnati** attraverso il loro inserimento all'interno del Piano dettagliato degli obiettivi (*Obiettivi di gestione*), o all'interno del provvedimento della Giunta comunale di individuazione delle risorse variabili (*Obiettivi di miglioramento*).

⇒ Obiettivi di miglioramento

Attivazione di nuovi servizi o accrescimento dei servizi esistenti. (Art. 15 c. 5 CCNL).

Nel caso l'Amministrazione individui con proprio provvedimento specifici obiettivi di miglioramento, a forte contenuto innovativo, collegati alla applicazione dell'art. 15, comma 5, del CCNL 1999 avente ad oggetto "Processi di riorganizzazione (con o senza incrementi della dotazione organica) finalizzati ad un accrescimento dei servizi esistenti correlati ad aumento delle performance del personale", in tale atto definirà le modalità di raccordo con il presente sistema di valutazione dei risultati, attivando il confronto con la parte sindacale nella definizione dei criteri di erogazione del compenso.

⇒ Obiettivi di gestione

Nel Piano dettagliato degli obiettivi sono inseriti **gli obiettivi gestionali**, di carattere ordinario ma **che possono qualificarsi** per la loro particolare complessità o atipicità, proposti dai Responsabili di Settore, unitamente ai **relativi indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni**.

Per l'anno 2011, che si ritiene sperimentale per l'applicazione del presente Sistema di misurazione e valutazione, non possono essere assegnati a ciascun servizio più di un obiettivo gestionale al fine di un progressivo adeguamento ad una modalità di lavoro per obiettivi.

In fase di definizione dell'obiettivo di gestione trova applicazione quanto detto nell'analogo paragrafo relativo agli incaricati di posizione organizzativa, con riferimento alla misurabilità dell'obiettivo, alla sua controllabilità da parte dell'unità organizzativa e alla chiarezza del limite temporale di riferimento.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

1. REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI	
1. OBIETTIVI DI GESTIONE	Sono obiettivi di carattere ordinario che possono qualificarsi per la loro particolare complessità o atipicità descritti in base a criteri di chiarezza, misurabilità e controllabilità.

A titolo di esempio la definizione di un **obiettivo di gestione** può essere schematizzata attraverso gli elementi rappresentati nella scheda:

OBIETTIVO:			
<i>Personale che partecipa al progetto:</i>			
Indicatori			
N.	Denominazione	Risultato atteso	Risultato conseguito
1			
2			

Trattandosi di obiettivi gestionali, che riguardano la realizzazione di risultati relativamente alla parte ordinaria delle attività, è necessario garantire a tutti i dipendenti la partecipazione alla realizzazione di obiettivi.

La definizione del punteggio di risultato

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati per ciascun dipendente del Servizio che ha realizzato l'obiettivo. In fase di programmazione devono essere individuati gli indicatori quantitativi e qualitativi misurabili. Il rapporto tra il valore dell'indicatore atteso e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Il punteggio massimo realizzabile è pari a 20 punti.

Il calcolo del punteggio di risultato si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e si ottiene moltiplicando il punteggio massimo realizzabile per la percentuale di realizzazione dell'obiettivo.

Punteggio di risultato = (Ob.)	Punteggio max.	X	% di realizzazione dell'obiettivo in relazione agli indicatori
--	-----------------------	---	---

Ω



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

⇒ La valutazione dei comportamenti organizzativi

Ogni dipendente è soggetto ad una valutazione per la performance resa. Nella valutazione dei comportamenti organizzativi vengono considerati tre macrofattori di valutazione (*Orientamento al risultato*, *Competenze organizzative*, *Modalità di relazione con l'utente*), declinati in otto fattori di valutazione, ai quali viene attribuito un punteggio come sotto meglio specificato.

	Indicatore	Valutazione
ORIENTAMENTO AL RISULTATO		
1	INIZIATIVA PERSONALE: (Capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finale e di proporre frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia).	40
2	FLESSIBILITÀ NELLO SVOLGERE IL LAVORO. DISPONIBILITÀ PERSONALE: (Disponibilità ed elasticità nell'interpretare il proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione. Apporto in termini di assiduità di presenza e di impegno).	
3	AFFIDABILITÀ: (Vengono considerati a questo proposito fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo.)	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
1	CONOSCENZE E CAPACITÀ PROFESSIONALI. (CAPACITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO): (Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate. Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria. (Nei servizi e/o U.O. in cui siano presenti i Coordinatori: Capacità di motivare le persone del proprio ufficio facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.)	20
2	RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITÀ DELLA PERFORMANCE: (Dimostrazione impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace e di saper affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati).	
MODALITÀ DI RELAZIONE CON L'UTENTE		
1	CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI (Dimostrazione di sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate).	20
2	CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGGHI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI (Dimostrazione di capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione).	
3	COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO (Dimostrazione di consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio).	
Totale		

Il punteggio complessivo attribuibile ai dipendenti è pari a max. 100 punti.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

⇒ *La valutazione del Personale dipendente non incaricato di P.O.*

La retribuzione di risultato viene liquidata **relativamente all'anno 2011** in base alla collocazione nelle fasce di merito indicate nella tabella sotto riportata:

Scheda per i dipendenti non titolari di posizioni organizzative

Dipendente _____ Settore: _____

	Indicatori	Performance individuale				Pesi	Totale
	Obiettivi conseguiti (vedi pag. 16)					20	
A	Orientamento al risultato	1	2	3	4	40	
B	Competenze Organizzative	1	2	3	4	20	
C	Modalità di relazione con l'utente	1	2	3	4	20	
	Totale					100	

La performance individuale di ciascun indicatore costituisce il livello (distinto in parametri di valutazione da 1 a 4) di capacità dimostrata dal dipendente.

Al totale di ciascun indicatore si giunge come segue:

Peso x livello performance: 4

(Esempio: Livello performance 1, peso 20 - $20 \times 1 : 4 = 5$)

Ω

⇒ *Definizione del coefficiente di presenza*

Viene calcolato il coefficiente di presenza "coeff. p" che prevede:

- al denominatore, il numero complessivo di giorni lavorativi previsti dal 1° gennaio al 31° dicembre di ciascun anno oggetto di valutazione;
- al numeratore, i giorni di effettiva presenza del dipendente.

Nel calcolare i giorni di effettiva presenza, *si tiene conto*:

- delle ferie;
- dei permessi retribuiti (art. 18 CCNL 1995);
- dei congedi per eventi e cause particolari (art. 9 CCNL 2001);
- dei congedi di maternità, paternità e parentali (D.Lgs. n. 151/2001);
- degli infortuni sul lavoro e malattie dovute a causa di servizio (art. 22 CCNL 1995);
- delle assenze connesse al diritto allo studio (art. 13 CCNL 2001);
- dei congedi per la formazione (art. 14 CCNL 2001)
- delle assenze finalizzate alla tutela dei dipendenti portatori di handicap (art. 12 CCNL 2001);
- delle assenze finalizzate alla tutela dei dipendenti in particolari condizioni psico - fisiche (art. 11 CCNL 2001);
- permessi per mandato amministrativo
- sciopero



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

mentre non si tiene conto:

- delle assenze per malattia (art. 21 CCNL 1995);
- delle aspettative per esigenze personali o di famiglia (art. 7 CCNL 2001);
- delle altre assenze dal luogo di lavoro, comunque denominate.

Ove il coefficiente di presenza sia inferiore al 30%, si soprassiede per l'anno in questione alla valutazione del dipendente.

⇒ *Il calcolo del punteggio dei comportamenti organizzativi*

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascun dipendente (**P**) è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascun fattore di valutazione, rimodulato attraverso il coefficiente di presenza.

$$P = \sum p * \text{coeff. pres.}$$

⇒ *Quantificazione del punteggio complessivo*

Il punteggio complessivo del dipendente (**Pc**) è pari alla somma del punteggio relativo al risultato e del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

$$Pc = Ob. + P$$

Il punteggio complessivo può dare **il risultato max. 100.**

Ω



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

1. I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Secondo quanto espressamente rilevato nella delibera n. 104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti :

- l'organo di indirizzo politico amministrativo (Giunta comunale)
- l'organismo indipendente di valutazione della performance (OIVP),
- il segretario generale
- il dirigente extradotazione organica e gli incaricati di posizione organizzativa.

Secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 4, lett. a) del decreto 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

In conformità agli art. 7, commi 2 e 9 del decreto 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIVP) che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14, commi 9 e 10 del decreto, presidia il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso. Questa funzione potrà essere attiva solo nel momento in cui l'ente si doterà di un *Piano della performance organizzativa*.;
- dal Segretario, dai dirigenti e dagli incaricati posizione organizzativa per quanto riguarda il processo di misurazione e valutazione della *performance individuale*.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, si basano principalmente sul coinvolgimento di due figure: il valutatore ed il valutato, ossia l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

Nell'individuazione concreta di tali figure, occorre distinguere i seguenti Responsabili della valutazione della performance individuale:

- per il personale incaricato di posizione organizzativa, la valutazione è effettuata dal Segretario generale, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione;
- per il personale degli uffici delle diverse aree, la valutazione viene effettuata dal Responsabile incaricato di posizione organizzativa.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

2. Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I Responsabili della valutazione della performance individuale, unitamente ai Responsabili delle diverse strutture, effettuano almeno ogni semestre, il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo dalle stesse interessate i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine del mese di giugno i Responsabili della valutazione della performance individuale, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

L'esito rilevato dal monitoraggio deve essere comunicato all'Organismo Indipendente di Valutazione che informa la Giunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 24 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Valutazione finale dei risultati

A conclusione della verifica di fine anno sulla realizzazione degli obiettivi, entro il 30 gennaio, i Responsabili della valutazione della performance individuale, effettuano la valutazione finale, rilevando:

- per ciascun obiettivo i risultati raggiunti;
- per i comportamenti organizzativi

3. Valutazione finale dei comportamenti organizzativi

Il soggetto valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati nei paragrafi precedenti tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della performance lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali delle figure che coordinano personale.

Ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, infatti, la valutazione del personale responsabile di area è strettamente collegato anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art. 19 del D.Lgs. 150 del 2009.



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

4. Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione

Le modalità per l'attribuzione del punteggio per il personale delle diverse categorie professionali sono le seguenti:

- La valutazione viene effettuata sulla base della scheda di valutazione delle performance compilata dal Responsabile apicale dell'area competente.
- Entro il 10 febbraio il Responsabile attribuisce i punteggi ai dipendenti dell'area. Sarà compito dello stesso responsabile, entro 10 gg. dalla compilazione delle schede, trasmetterle all'ufficio personale per l'archiviazione nei fascicoli personali.
- Il dipendente potrà presentare per iscritto le proprie osservazioni e chiedere una verifica in ordine alla valutazione ricevuta. Nei confronti della valutazione riportata dalla scheda i dipendenti possono presentare ricorso al Segretario per motivi di legittimità.

Ω

MERITO E PREMIALITA'

Premesso che:

- ai sensi dell'art. 31 comma 2 del D.Lgs. 150/2009, "gli enti locali prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre";
- ai sensi dell'art. 31 comma 3 del D.Lgs. 150/2009, "per premiare il merito e la professionalità gli enti locali utilizzano gli strumenti di cui all'art. 20 lett. a) e lett. b) (bonus delle eccellenze e bonus per l'innovazione) adattandoli alla specificità dei propri ordinamenti";
- vi è tuttavia una situazione interpretativa non univoca in merito alla modalità di attuazione degli istituti descritti nel D.Lgs 150/2009, con particolare riferimento a quelli relativi alle graduatorie di merito, al bonus delle eccellenze e al bonus dell'innovazione.

L'Amministrazione ritiene opportuno in via preliminare attivare una fase di approfondimento, al fine di verificare l'applicabilità immediata, dal 1 gennaio 2011, di tali istituti, demandando ad un momento successivo la definizione puntuale delle modalità di attuazione.

REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, l'OIVP, il Segretario generale, i Responsabili di Settore, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, possono



COMUNE DI CONCESIO

PROVINCIA DI BRESCIA

www.comune.concesio.brescia.it

sottoporre all'Amministrazione eventuali modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le modifiche si intendono adottate ove approvate e la loro entrata in vigore decorre dal 1° gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

Le modifiche apportate al Sistema di misurazione e valutazione della performance devono essere trasmesse tempestivamente all'OIVP o all'analogo soggetto valutatore individuato dall'amministrazione.

Ω

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Per quanto riguarda il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ai sensi di quanto previsto dalla lett d) c. 3 dell'art. 7 del D.Lgs 150/2009, deve esser garantito l'integrazione tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione economico finanziaria per quanto riguarda la coerenza dei contenuti (obiettivi del piano e risorse economiche necessarie al loro perseguimento contenute nel Bilancio previsionale).

Dal punto di vista dei tempi è opportuno adottare un sistema flessibile di scadenze in base al quale il Piano dettagliato degli obiettivi segue la dinamica di approvazione del Bilancio e viene approvato entro il mese successivo a quello di adozione del Bilancio di Previsione.

Ω