

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La proposta costituisce una evoluzione della metodologia attualmente utilizzata, coerentemente con le indicazioni fornite dal D.Lgs. 27.10.2009, n. 150, e s.m.i., valorizzando l'esperienza che Coim Idea ha maturato nell'ambito dei Nuclei di Valutazione.

Essa non ha un carattere di stravolgimento della attuale metodologia, cioè della metodologia definita a inizio 2009 con il concorso delle OO.SS., ma di miglioramento, dato che la metodologia elaborata nel 2009 anticipava gran parte delle novità introdotte dal citato D.Lgs. n. 150/2009.

Un suo elemento caratterizzante è costituito dalla natura "integrata", in quanto il sistema deriva direttamente dalle priorità politiche di ciascuna Giunta ed è strettamente coordinato con tutti gli altri strumenti di pianificazione e programmazione, primo fra tutti il bilancio previsionale.

La metodologia riguarda il ciclo di gestione delle performance, finalizzato ad assicurare che le attività portate avanti da ciascun dirigente e/o P.O. e/o dipendente nel corso dell'anno siano sinergiche rispetto al raggiungimento degli obiettivi che l'Amministrazione si è posta e per i quali è stata eletta.

In particolare, si vogliono raggiungere i seguenti obiettivi:

- 1) Collegare più strettamente il sistema di obiettivi assegnati ai dirigenti ed al personale con gli obiettivi rilevanti per l'Amministrazione e gli *stakeholders*;
- 2) Collegare più strettamente la valutazione agli esiti effettivi dell'attività svolta;
- 3) Ridurre in modo assai marcato gli spazi di "autovalutazione" e/o discrezionalità;
- 4) Rendere più vincolante ed obiettivo il nesso con le capacità manageriali e le competenze professionali;
- 5) Prevedere forme di valutazione delle attività svolte e del loro impatto esterno, con particolare riferimento alla percezione da parte degli utenti;
- 6) Omogeneizzare i criteri di valutazione dei responsabili e del personale;
- 7) Ultimo, ma non meno importante, rispettare le linee guida e gli adempimenti previsti dal D.Lgs. n. 150/2009, e s.m.i..

La metodologia è stata strutturata in modo da garantire la massima integrazione fra tutte le attività e la produzione di documentazione richieste dal D.Lgs. n. 150/2009, e s.m.i..

Coerentemente con la riforma del Titolo V della Costituzione Italiana, sulla materia, ciascun Ente Locale ha potestà e autonomia regolamentare, ma la norma prevede che, in caso l'Ente non eserciti tale facoltà entro il 31 dicembre 2009, si applicano le regole che valgono per la P.A. centrale.

Il percorso proposto è il seguente:

- a) i Responsabili ed il Nucleo di Valutazione/O.I.V. si incontrano a ottobre o novembre dell'anno precedente l'anno oggetto di valutazione per avviare il processo di elaborazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi e del P.E.G., nel cui ambito sono comprese le informazioni che danno vita al Piano della performance ed a quello della trasparenza. I Responsabili si coordinano preventivamente con gli amministratori di riferimento e/o il Sindaco. Questa attività accompagna il percorso di adozione del bilancio preventivo e ne precede la relativa deliberazione formale. Successivamente all'approvazione del bilancio, viene verificata l'effettiva disponibilità - anche successivamente alle eventuali variazioni apportate nel corso delle discussioni di bilancio in Consiglio - delle risorse necessarie per la realizzazione del P.E.G. e del P.D.O.. Tali proposte, sia sul versante della assegnazione degli obiettivi che su quello della assegnazione dei fattori manageriali

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

e dei relativi indicatori, sono coordinate dal Segretario comunale, e trasmesse alla Giunta comunale. La Giunta approva il Piano Dettagliato degli Obiettivi ed il P.E.G., nel cui ambito sono comprese le informazioni che danno vita al Piano della performance ed a quello della trasparenza. I documenti sono costruiti in modo da essere utilizzabili sia ai fini del ciclo di gestione delle performance, sia per le attività di pianificazione e programmazione relative al bilancio previsionale;

- b) entro il mese di giugno il Nucleo di Valutazione/OIV ed i Responsabili effettueranno la prima valutazione intermedia ed entro il mese di settembre la seconda. In caso di approvazione del P.E.G. e del P.D.O. dopo il mese di aprile, sarà fatta una sola valutazione intermedia nel mese di settembre;
- c) eventuali nuove priorità non previste nel P.E.G. e nel P.D.O. ed emerse nel corso dell'anno, così come eventuali ostacoli non prevedibili e che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici o operativi saranno recepite in una modifica di tali strumenti, tempestivamente comunicati al Nucleo di valutazione/O.I.V. ed andranno ad integrare e modificare questi documenti;
- d) all'inizio dell'anno successivo il Nucleo di Valutazione/O.I.V. effettuerà la valutazione, avendo acquisito gli esiti della attività di misurazione e dai Responsabili unicamente informazioni sulle criticità e sul necessario supporto, ivi comprese - ove i Responsabili lo ritengano necessario - informazioni sullo stato di attuazione degli obiettivi e di svolgimento delle attività. Tali informazioni devono essere asseverate da parte dell'organo di governo. Tali valutazioni saranno utili sia ai fini della valutazione individuale, sia per quanto riguarda la valutazione della performance organizzativa.

Le attività di valutazione non saranno svolte se:

- 1) l'ente non avrà adottato la metodologia;
- 2) l'ente non avrà assegnato gli obiettivi;
- 3) le informazioni necessarie non saranno messe a disposizione del Nucleo di Valutazione/O.I.V. entro il 31 gennaio di ogni anno.

p. il Nucleo di Valutazione
Chiara Pollina

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Il Piano delle Performance: finalità e contenuti minimi previsti per legge

In applicazione del principio di autonomia organizzativa riconosciuto agli enti locali, con l'art. 3, commi 2° e 3°, del regolamento per la disciplina della misurazione, valutazione, rendicontazione e trasparenza della performance, approvato con deliberazione della G.C. n° 098 del 30.11.2011, si è stabilito che la **Relazione Previsionale e Programmatica, il Piano Esecutivo di Gestione ed il Piano Dettagliato degli Obiettivi**, opportunamente adattati ai principi contenuti nel Titolo II del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, assolvono a tutti gli obblighi riguardanti la definizione e la misurazione del ciclo della performance del Comune di Melicucco. In applicazione del medesimo principio di autonomia organizzativa di cui sopra, ed in ragione delle esigenze di semplificazione amministrativa, di norma, il Piano Esecutivo di Gestione ed il Piano Dettagliato degli Obiettivi, sono contenuti in un unico documento. Pertanto, quando nel prosieguo della presente metodologia, si farà riferimento al Piano della Performance, al P.E.G. o al P.D.O., si farà comunque riferimento al P.E.G. approvato dall'Amministrazione comunale, ovvero a quella parte del medesimo documento che contiene le informazioni in argomento.

Il Piano delle Performance, pertanto, è contenuto nel P.E.G. e nel P.D.O.; esso ha la finalità di chiarire a tutti i portatori di interesse dell'Amministrazione (cittadini, aziende del territorio, ma anche i dirigenti e dipendenti comunali) quali sono gli obiettivi che questa si prefigge e come intende raggiungerli.

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

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

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

La mancata adozione del Piano delle performance comporta il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti ed ai titolari di posizione organizzativa, nonché di erogazione della produttività al personale.

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

1. Trasparenza: il Piano deve essere disponibile sul sito *Internet*, deve essere presentato agli *stakeholders* attraverso diversi canali di comunicazione, deve prevedere il coinvolgimento degli *stakeholders* e deve essere presentato con un linguaggio adeguato alle diverse tipologie di destinatari. Inoltre il processo di formulazione del Piano deve essere trasparente;
2. Immediata intelligibilità: deve avere dimensioni contenute ed adottare un linguaggio facilmente comprensibile anche dagli *stakeholders* esterni;
3. Veridicità e verificabilità;

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 3

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

4. Partecipazione: in fase di elaborazione deve essere sollecitata la partecipazione attiva del personale dirigente e/o apicale e deve essere favorita ogni forma di interazione con gli *stakeholders* esterni;
5. Coerenza interna ed esterna: poiché il Piano deve essere attuabile, i contenuti del Piano delle performance devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse disponibili (coerenza interna);
6. Orizzonte pluriennale: il Piano delle performance deve abbracciare un periodo di tre anni, con scomposizione di obiettivi annuali secondo una logica di scorrimento. La struttura del documento deve permettere il confronto negli anni dello stesso con la Relazione delle Performance.

Il Piano deve contenere le seguenti indicazioni:

- a) Presentazione del Piano da parte del Sindaco;
- b) Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholders* esterni:
 - i) Chi siamo
 - ii) Cosa facciamo
 - iii) Come operiamo;
- c) Analisi del contesto interno ed esterno;
- d) Identità:
 - i) Il Comune in cifre
 - ii) Mandato istituzionale e Missione
 - iii) Albero della performance;
- e) Obiettivi strategici;
- f) Obiettivi operativi assegnati al personale dirigenziale o titolare di posizioni organizzative;
- g) Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance.

Il sistema di gestione delle performance

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

Sulla base di tali finalità si individuano **obiettivi**

- **strategici** (che tipicamente hanno un effetto diretto sulla collettività e si raggiungono in un arco temporale di più anni) e
- **operativi** (che sono di norma raggiungibili nell'arco di un anno e i cui fattori di realizzazione sono sotto il diretto controllo dell'Ente);

gli indicatori in base ai quali viene misurata la **performance organizzativa** vengono utilizzati di norma anche per la misurazione della performance individuale delle persone che operano nella struttura competente per l'area di tale indicatore. Qualora fossero coinvolte più aree, si valuterà se assegnare obiettivi individuali condivisi o se suddividere l'indicatore di performance organizzativa in più indicatori.

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

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

La **definizione degli obiettivi** e capacità gestionali attese per i responsabili apicali del Comune e la relativa valutazione viene adottata dalla Giunta su istruttoria del Nucleo di Valutazione/O.I.V..

Ogni Responsabile di struttura definisce le performance attese ed effettua le valutazioni delle persone che coordina direttamente. Il Responsabile effettua una supervisione del processo volta a garantire la corretta adozione della metodologia sia in fase di definizione delle attese sia in fase di valutazione.

Per ogni indicatore viene definito un *target* atteso, che viene utilizzato come metro ai fini della valutazione della performance.

Performance organizzativa

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

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione 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;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

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

Performance individuale

Come previsto dall'articolo 8 del Decreto 150 e coerentemente con la metodologia già adottata su iniziativa Coim Idea, la misurazione della **performance individuale** dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa negli enti sprovvisti di dirigenti riguarda:

- a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità derivanti dagli obiettivi strategici - ivi compresi gli obiettivi connessi con il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza - ed il raggiungimento di specifici obiettivi individuali (peso 60%). Tale peso sarà annualmente ripartito tra i vari fattori della performance individuale e di quella organizzativa, ivi compresa la valutazione della soddisfazione degli utenti, che dovrà avere un peso non inferiore a 25 (nell'ambito del 60% derivante dagli obiettivi);

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 5

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

- b) la qualità del contributo assicurato alla **performance generale della struttura (peso 15%)**, nonché le competenze professionali e manageriali dimostrate (peso 15%) (peso complessivo 30%);
- c) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (peso 10%).

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali derivanti dagli obiettivi strategici e/o operativi di competenza dell'area nella quale sono inseriti (60%);
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (40%).

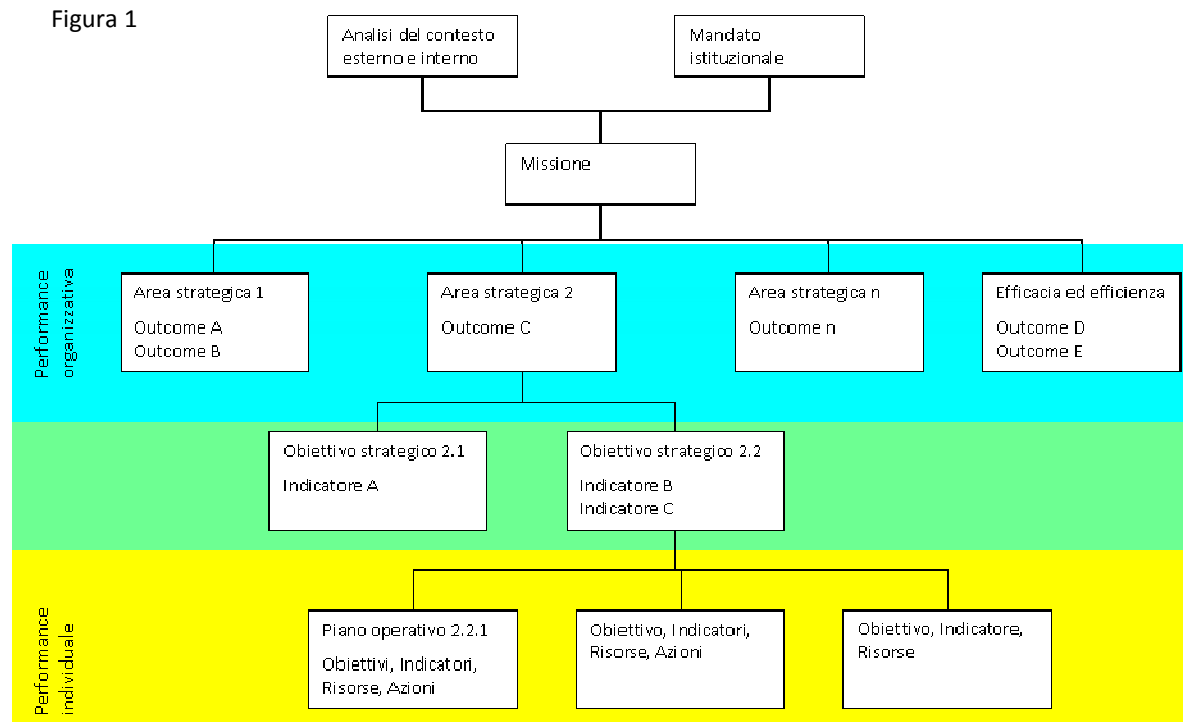
NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 6

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

Collegamento fra performance organizzativa e individuale

La connessione fra la performance organizzativa e quella individuale è schematizzata in figura 1. L'area verde indica la sovrapposizione delle due performance.

Figura 1



Come esemplificato dalla figura, il **mandato istituzionale**, contestualizzato rispetto alla **situazione esterna ed interna** all'Amministrazione, contribuisce alla definizione della **Missione** del Comune, cioè alla definizione di quali sono i motivi per cui quella specifica Giunta ritiene che la collettività l'abbia votata. Dalla Missione, evidentemente, derivano in modo diretto le priorità e, quindi, le **aree** che la Giunta ritiene **strategiche**. Per ogni area, sarà necessario definire uno o più **outcome**.

Ad esempio, per un piccolo Comune sito in una zona montuosa dal quale le persone si stanno trasferendo perché le condizioni della viabilità le costringono a viaggi troppo lunghi per andare al lavoro o raggiungere i parenti, una delle aree strategiche sarà sicuramente quella relativa ai collegamenti con le altre zone popolate. L'**outcome** atteso potrebbe consistere nel portare i tempi di trasferimento medi al di sotto dei 45 minuti.

Una volta segnalate le priorità strategiche, bisogna definire gli **obiettivi strategici** che consentono di raggiungere l'**outcome** atteso. Per ciascun obiettivo è necessario identificare uno o più indicatori.

Nel nostro esempio, saranno probabilmente obiettivi strategici la qualità e quantità delle strade comunali e provinciali di collegamento con gli altri centri abitati ed i mezzi di trasporto pubblico.

Indicatori potrebbero essere per quanto riguarda la prima area il numero di km di strada con fondo stradale in buono stato e per quanto riguarda la seconda potrebbero essere rilevanti la frequenza dei mezzi pubblici nelle ore di punta, l'ampiezza dell'orario di servizio e la puntualità del servizio.

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Gli obiettivi strategici devono poi essere declinati in **obiettivi operativi**, che possono o meno essere articolati in piani.

Per ciascun obiettivo sarà necessario identificare uno o più indicatori ed individuare in modo chiaro le risorse necessarie per il suo raggiungimento. Per obiettivi complessi, può inoltre essere utile definire le azioni previste e la relativa tempistica.

Gli **indicatori di qualità** che devono essere identificati per i servizi offerti dal Comune vanno inseriti fra gli indicatori degli obiettivi strategici e/o di quelli operativi. Fra questi, dovranno avere priorità gli indicatori basati su analisi di *customer satisfaction*. Pertanto, di norma, sulla base delle previsioni del P.E.G., il primo anno di introduzione della nuova metodologia, ciascuna struttura organizzativa dovrà misurare almeno uno dei servizi di propria competenza tramite tale strumento; negli anni successivi l'analisi di *customer satisfaction* verrà introdotta per un nuovo servizio ogni anno, finché tali dati non saranno raccolti per tutti i servizi offerti dal Comune.

Poiché la principale finalità del sistema di gestione delle performance consiste nel migliorare i servizi offerti agli *stakeholders*, è necessario preferire, ove possibile, **indicatori di risultato** rispetto a quelli di processo.

Sempre nel solco dell'esempio precedente, potremo definire il piano di interventi di messa in sesto della sede stradale delle strade comunali, e la tempistica attesa per la conclusione dei lavori potrà essere l'indicatore adatto; per le strade provinciali, invece l'obiettivo dovrà essere relativo alle attività di "pressione" sulla Provincia perché intervenga. Un indicatore adatto potrà quindi essere il numero e la qualità delle comunicazioni effettuate sul tema.

Alcuni obiettivi strategici e tutti gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi da inserire nelle schede di gestione della performance individuale.

Definizione degli obiettivi individuali

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

È importante che a ciascuno venga affidato un **numero ragionevole** di obiettivi (normalmente fra i cinque e gli otto; comunque, bisognerebbe cercare di non assegnarne meno di tre), in modo che gli obiettivi siano effettivamente rappresentativi del contributo portato dal soggetto valutato.

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

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

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

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

Poiché le persone tendono ad investire maggiori energie nel perseguimento degli obiettivi ai quali è legata la loro valutazione (in particolare se comportano anche interventi di tipo retributivo) è interesse del

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Responsabile del soggetto valutato selezionare obiettivi **rilevanti**, che facciano lavorare le persone sugli aspetti e nei modi che ritiene auspicabili.

Gli obiettivi del soggetto valutato **non possono essere identici a quelli del proprio Responsabile**: anche nelle situazioni in cui il soggetto valutato si occupa materialmente della realizzazione delle attività necessarie al raggiungimento di un obiettivo assegnato al proprio Responsabile, l'obiettivo dovrà essere costruito in modo almeno parzialmente diverso. Ad esempio, la scadenza sarà ragionevolmente antecedente a quella dell'obiettivo del dirigente o titolare di Posizione Organizzativa sovraordinato, che vorrà avere tempo e modo di valutare il risultato prodotto prima di inviarlo all'esterno. Ancora, è probabile che il Responsabile ritenga opportuno suddividere il proprio obiettivo ed assegnare al collaboratore i sotto-obiettivi, così da poterne indirizzare meglio l'azione, avere maggiore facilità nelle fasi di monitoraggio e poter fare a fine periodo una valutazione più puntuale del lavoro svolto (valutando ciascun punto separatamente e non solo il risultato finale).

Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e ai responsabili di Posizione Organizzativa negli enti sprovvisti di dirigenti vengono elaborati dal Nucleo di Valutazione /O.I.V., sulla base delle proposte avanzate dagli stessi, sentiti gli amministratori di riferimento, con il coordinamento del Segretario comunale, sulla base delle linee strategiche indicate dal Sindaco e dagli assessori in fase di elaborazione del P.E.G. e del P.D.O. e delle proposte dei singoli soggetti valutati.

Gli obiettivi così definiti sono negoziati dal Segretario comunale e dall'assessore di volta in volta competente, che provvedono, contemporaneamente, a concordare con essi i fattori di valutazione delle capacità gestionali e i relativi indicatori, assegnando a ciascuno un peso. Le proposte di obiettivi definitivamente concordate dal soggetto valutato sono trasmesse dal Segretario comunale al Nucleo di Valutazione/ O.I.V.. In caso non si sia raggiunto un accordo, una nota sottoscritta da entrambe le parti evidenzierà i diversi punti di vista ed il Nucleo di Valutazione/O.I.V. provvederà a proporre alla Giunta una soluzione nel P.E.G., evidenziando comunque l'esistenza del problema.

Gli obiettivi concordati fra soggetto valutatore (dirigente o responsabile di Posizione Organizzativa autonoma sovraordinato) e soggetto valutato vengono inviati al Nucleo di Valutazione/O.I.V. che ne verifica la coerenza con gli obiettivi strategici e di performance organizzativa e valida il peso attribuito a ciascun obiettivo.

Parziale raggiungimento degli obiettivi

In caso di parziale raggiungimento degli obiettivi assegnati, o di ritardo nel conseguimento, verranno utilizzati, a livello indicativo, i seguenti parametri di valutazione:

- a) Per gli obiettivi che hanno un parametro numerico, la percentuale di raggiungimento verrà calcolata in misura proporzionale rispetto a quanto richiesto
- b) Per la realizzazione di progetti:
 - o Riunioni informali (testimoniate quantomeno da *e-mail* di convocazione): 10%
 - o Studio di fattibilità: 20%
 - o Assegnazione del progetto all'esterno o avvio dei lavori: 40%
 - o Completamento del progetto: 100%
- c) Per eventuali ritardi:
 - o Ritardo di 30 giorni: 80%
 - o Da 31 a 45 giorni: 70%
 - o Da 46 a 60 giorni: 50%

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 9

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

- Oltre: 0%
- d) Per la realizzazione dei controlli:
 - Delibera o determina che li prevede: 10%
 - Assegnazione della realizzazione dei controlli /avvio dei controlli: 20%
 - Realizzazione di una percentuale inferiore al previsto: $20\% + \text{la \% effettuata riparametrizzata a } 80$ (poniamo ad esempio che l'obiettivo chiedesse di effettuare controlli sul 50% dei lavori appaltati e che i controlli siano stati effettuati sul 30%, avremo come percentuale di raggiungimento: $20+(30/50)\times 100\times 80/100 = 68\%$
- e) Per le campagne di comunicazione:
 - Delibera o determina che li prevede: 10%
 - Assegnazione della realizzazione: 20%
 - Realizzazione: 70%
 - Dimostrazione della copertura richiesta: 100%
- f) Per tutti gli altri obiettivi, la percentuale di raggiungimento verrà calcolata in misura proporzionale rispetto a quanto richiesto (ad esempio, se l'obiettivo richiedeva l'impegno del 90% dei fondi stanziati a bilancio e ne sono stati impegnati l'80%, la percentuale di raggiungimento sarà pari a $80\times 100/90 = 89\%$
- g) Gli obiettivi di collaborazione con le altre Aree verranno valutate tramite un questionario inviato alla fine dell'anno alle Aree interessate nel quale si chiederà di valutare la collaborazione ricevuta secondo la seguente scala:
 - Per nulla Pochissimo Poco Non pienamente Abbastanza Pienamente Molto
 - Moltissimo Oltre le aspettative

Le valutazioni inferiori al "Pienamente" dovranno essere motivate in calce al questionario.
- h) In caso di obiettivi condivisi, il mancato coordinamento con la struttura co-incaricata comporta una riduzione della percentuale di raggiungimento del 30%.
- i) Ai fini della valutazione non saranno considerati validi gli impegni effettuati a favore di "creditori diversi".
- j) In caso di obiettivi che prevedono l'impegno di fondi e la redazione di relazioni relative al monitoraggio:
 - L'impegno dei fondi ha un peso di 40 sul raggiungimento dell'obiettivo
 - I dati relativi al monitoraggio pesano 60 sul raggiungimento dell'obiettivo.

Qualora qualche obiettivo non sia stato raggiunto completamente o parzialmente per cause non imputabili al soggetto valutato, la valutazione sarà pari alla media delle valutazioni degli altri obiettivi. Per avvalersi di tale regola è però necessario produrre una documentazione ufficiale a dimostrazione delle affermazioni fatte (ad esempio una lettera dell'assessore competente per materia, o una delibera di Giunta, o comunque la documentazione atta a comprovare che il mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo non sia imputabile, in tutto o in parte, al soggetto valutato).

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Della mancata o parziale predisposizione della documentazione necessaria ai fini della valutazione intermedia si terrà conto in sede di valutazione finale.

Definizione e valutazione delle capacità espresse

Il Segretario comunale e il Responsabile negoziano le tipologie di capacità che saranno oggetto di valutazione, di norma in **numero non superiore a 5, né inferiore a 2**. Tra queste può essere prevista una capacità, non prevista nell'elenco sotto riportato, purché sia specifica della posizione ricoperta dal Responsabile stesso.

In particolare, si terrà conto del modo con cui concretamente sono stati svolti i poteri datoriali ed i compiti di gestione.

Ad ogni capacità espressa viene assegnato un **peso** variabile tra 0 (per le capacità che si decide di non valutare) e 40.

Le capacità valutabili sono:

1. Capacità di programmare l'attività, dimostrando flessibilità nell'affrontare i cambiamenti;
2. Capacità di risolvere i problemi;
3. Capacità di controllo delle risorse economiche e di adozione di soluzioni che consentano risparmi di tempo e di spesa;
4. Capacità di introdurre innovazioni e semplificazioni procedurali compresa la capacità di adeguamento ai cambiamenti tecnologici e la capacità di proposta (nel cui ambito si terrà conto anche del ruolo svolto nella definizione della proposta di obiettivi);
5. Capacità di cogliere le esigenze degli *stakeholders*;
6. Capacità di misurare la qualità dei servizi resi e il grado di soddisfazione degli utenti;
7. Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, una corretta applicazione degli istituti previsti dal contratto di lavoro, la formazione e l'aggiornamento professionali, ivi compresa quella sulla sicurezza sul lavoro e l'utilizzo dei poteri e delle capacità del privato datore di lavoro;
8. Contributo al coordinamento e all'integrazione tra le diverse strutture al fine di migliorare la comunicazione interna;
9. Competenza tecnica, capacità di acquisire e mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze tipiche richieste;
10. Capacità di comunicazione e di risposta;

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

11. Capacità di assicurare il rispetto dei tempi;
12. Capacità specifica:

Per ogni capacità deve essere concordato un indicatore.

Ad esempio, indicatori della capacità numero 7. potrebbero essere: rispetto del *budget* per il lavoro straordinario; fruizione delle ferie da parte del personale senza danneggiare le esigenze di servizio; valutazione differenziata delle prestazioni del personale; nomina dei responsabili di procedimento; organizzazione di corsi di formazione; partecipazione del personale a corsi di aggiornamento; organizzazione della sicurezza dei lavoratori, dei corsi base per la sicurezza sul lavoro, ecc..

In fase di valutazione, il dirigente o Responsabile di Posizione Organizzativa autonoma sovraordinato assegnerà per tutte le tipologie delle "capacità di direzione" negoziate, una percentuale che sia indicativa del grado di eccellenza, sufficienza o insufficienza dimostrato dal responsabile valutato, scegliendo un valore all'interno dell'intervallo come sotto indicato:

Eccellenza tra il 100% e il 81%
Sufficienza tra il 80% e il 46%
Insufficienza tra il 45% e lo 0%

Nel caso della valutazione delle performance dei dirigenti o Responsabili di Posizione Organizzativa autonoma la valutazione viene effettuata dal Sindaco sulla base dell'istruttoria redatta dal Nucleo di Valutazione/O.I.V..

Misurazione e valutazione della performance

La misurazione della performance organizzativa e di quella individuale sono effettuate dal Nucleo di Valutazione/O.I.V. anche sulla base delle rilevazioni effettuate dal controllo di gestione. Nell'ambito di tale attività, il Nucleo di Valutazione/O.I.V. può fornire indicazioni al Servizio di Controllo di Gestione.

La valutazione verrà effettuata sulla base dei documenti ufficiali e dei dati provenienti dalle strutture di controllo interno raccolti e organizzati dalla struttura tecnica a supporto del Nucleo di Valutazione/O.I.V..

Per i dirigenti e Responsabili di struttura:

1. La valutazione del grado di raggiungimento degli **obiettivi** sarà pari alla somma delle percentuali di raggiungimento di ciascun obiettivo moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo.
2. La valutazione del grado di rispondenza alle **competenze** attese sarà pari alla somma delle valutazioni registrate per ciascuna competenza moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo.
3. La capacità di **valutare i propri collaboratori** differenziando le valutazioni verrà effettuata tramite l'analisi della dispersione delle valutazioni intorno alla media.

La valutazione complessiva è effettuata come media ponderata delle valutazioni indicate.

Riportiamo un esempio di valutazione:

Obiettivo	Peso	% di raggiungimento	Valutazione
Obiettivo 1	20	100	20

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Obiettivo 2	30	80	24
Obiettivo 3	15	90	13,5
Obiettivo 4	35	75	26,25
Valutazione complessiva			83,75

Capacità gestionale	Peso	% di raggiungimento	Valutazione
Comunicazione	25	80	20
Programmazione	30	60	24
Innovazione	15	100	13,5
Motivazione	35	90	26,25
Valutazione complessiva			84,5

Valutazione dei collaboratori: 75%

Valutazione complessiva = Valutazione obiettivi x 60% + Valutazione Capacità x 30% + Valutazione dei collaboratori x 10%

Valutazione complessiva = $83,75 \times 0,6 + 84,55 \times 0,3 + 75 \times 0,1 = 83,12$

Per valutazioni inferiori a 60 non è prevista l'erogazione dell'indennità di risultato.

Per i Dipendenti

- La valutazione del grado di raggiungimento degli **obiettivi** sarà pari alla somma delle percentuali di raggiungimento di ciascun obiettivo moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo. Per obiettivi di gruppo, la valutazione esprimerà il contributo fornito dal dipendente al raggiungimento dell'obiettivo in funzione di:
 - Volume di lavoro:** riferito al grado di impegno e partecipazione individuale al raggiungimento dell'obiettivo (20%);
 - Qualità della prestazione:** relativa al grado di adeguatezza della prestazione richiesta ed all'impegno profuso (20%);
 - Integrazione organizzativa:** relativa alla partecipazione a progetti anche settoriali e disponibilità alla cooperazione (20%);
 - Iniziativa e risoluzione dei problemi:** relativa alla capacità di assumere decisioni e promuovere azioni volte a definire risultati vantaggiosi per l'Ente (15%);
 - Innovatività:** relativa alla disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie per il lavoro (10%);
 - Flessibilità:** relativa alla disponibilità ad assumere incarichi o espletare compiti e mansioni equivalenti ma appartenenti ad ambiti di conoscenza diversi (15%).
- La valutazione del grado di rispondenza alle **competenze** attese sarà pari alla somma delle valutazioni registrate per ciascuna competenza moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo. Per ogni competenza saranno indicati i fattori su cui la stessa sarà misurata.

La valutazione complessiva è effettuata come media ponderata delle valutazioni indicate.

Riportiamo un esempio di valutazione:

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

Obiettivo	Peso	% di raggiungimento	Contributo al gruppo	Valutazione
Obiettivo 1	20	100		20
Obiettivo 2	30	80		24
Obiettivo 3	35	90		31,5
Obiettivo di gruppo	15	75	78	8,78
<i>Volume di lavoro</i>	20	100	20	
<i>Qualità della prestazione</i>	20	80	16	
<i>Integrazione organizzativa</i>	20	60	12	
<i>Iniziativa</i>	15	90	13,5	
<i>Innovatività</i>	10	90	9	
<i>Flessibilità</i>	15	50	7,5	
Valutazione complessiva				84,28

Capacità gestionale	Peso	% di raggiungimento	Valutazione
Comunicazione	25	80	20
Programmazione	30	60	24
Innovazione	15	100	13,5
Motivazione	35	90	26,25
Valutazione complessiva			84,5

Valutazione complessiva = Valutazione obiettivi x 60% + Valutazione Capacità x 40%

Valutazione complessiva = 77,98 x 0,6 + 84,55 x 0,4 = 84,39

Per valutazioni inferiori a 60 non è prevista l'erogazione dell'indennità di risultato.

L'attribuzione delle fasce di merito

Sulla base delle valutazioni ottenute, ciascun soggetto valutato viene inserito in cinque fasce di merito, articolate come segue:

Prima fascia (valutazione più elevata): 15% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità

Seconda fascia (valutazione medio elevata): 20% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità

Terza fascia (valutazione media): 30% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità

Quarta fascia (valutazione medio bassa): 20% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità

Quinta fascia (valutazione più bassa): 15% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità

Vengono effettuate graduatorie separate: una per i Responsabili di Posizione Organizzativa ed una per i dipendenti.

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Le graduatorie vengono effettuate solo nel caso in cui le persone che devono rientrare nelle fasce siano in numero maggiore di 5 (cinque) per le Posizioni Organizzative ed in numero maggiore di 15 (quindici), per i dipendenti complessivamente considerati.

Nel caso di parità di punteggio tra i titolari di Posizione Organizzativa vanno in testa coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore raggiungimento degli obiettivi; in caso di ulteriore parità coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore capacità gestionale; in caso di ulteriore parità coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore valutazione dei collaboratori; in caso di ulteriore parità la scelta sarà rimessa al Nucleo di Valutazione/O.I.V..

Nel caso di parità di punteggio tra i dipendenti vanno in testa coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore capacità gestionale; in caso di ulteriore parità coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore raggiungimento degli obiettivi.

Prima della valutazione, i dirigenti/Posizioni Organizzative, negli Enti che ne sono sprovvisti, si riuniscono per definire le modalità di applicazione della metodologia di valutazione.

Prima dell'inserimento nelle fasce di merito il Nucleo di Valutazione/O.I.V. riceve tutte le proposte di valutazione da parte dei dirigenti/Posizioni Organizzative, negli Enti che ne sono sprovvisti, ne verifica la coerenza con i risultati della performance organizzativa e propone eventuali aggiustamenti.

Le risorse destinate al riconoscimento delle performance sono distribuite sulla base degli esiti e delle scelte assunte in sede di contrattazione, come da seguenti schemi esemplificativi:

Ipotesi a) di riparto delle risorse:

- a. prima fascia: 35% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
- b. seconda fascia: 25% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
- c. terza fascia: 20% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
- d. quarta fascia: 15 % del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
- e. quinta fascia: 5 % del totale delle risorse collegate alla performance individuale.

Ipotesi b) di riparto delle risorse (le risorse vengono attribuite in funzione del risultato della valutazione complessiva di ciascun dipendente/PO):

- a. prima fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti + 15% di tale somma (a);
- b. seconda fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti + 5% di tale somma (b);
- c. terza fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti;
- d. quarta fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti - 5% della somma sub (b);
- e. quinta fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti - 15% della somma sub (a).

* * * * *

Per l'esatta quantificazione dell'indennità spettante a ciascun dipendente, si rimanda a quanto si dirà in seguito sotto la voce: "Erogazione dei compensi".

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

La relazione sulla performance e sulla trasparenza

Sulla base delle evidenze relative alle valutazioni individuali e di eventuali ulteriori informazioni riguardanti indicatori strategici ed *outcomes*, il Nucleo di Valutazione/O.I.V. predispose la relazione sulla performance e quella sulla trasparenza, che vengono pubblicate sul sito istituzionale ed inviate a Civit.

Tempi e soggetti coinvolti

Entro il 30 ottobre dell'anno precedente l'anno oggetto di valutazione i dirigenti ed i Responsabili delle Posizioni Organizzative autonome inviano una proposta di obiettivi e di capacità gestionali sui quali ritengono importante si concentri il processo di gestione delle performance dell'anno successivo e per la cui formulazione i Responsabili terranno conto delle indicazioni degli organi di governo.

I Responsabili ed il Nucleo di Valutazione/O.I.V. si incontrano fra **ottobre e novembre** dell'anno precedente l'anno oggetto di valutazione per avviare il processo di elaborazione del Piano della performance e di quello della trasparenza. Questa attività accompagna il percorso di adozione del bilancio preventivo e ne precede la relativa deliberazione formale.

In tale processo sono attivamente coinvolti gli organi politici per la definizione della parte superiore dell'albero della performance (analisi del contesto interno ed esterno, definizione della Missione, identificazione delle Aree strategiche e scelta degli *outcomes* più adatti a misurarle) ed il Segretario comunale ed i Responsabili di Posizioni Organizzative autonome, che contribuiscono alla elaborazione della parte inferiore dell'albero delle performance (proposta di *outcomes* per le aree strategiche, di obiettivi strategici ed operativi e dei relativi indicatori).

Entro il 30 novembre il Nucleo di Valutazione/O.I.V. invia, tramite Posta Elettronica Certificata, le proposte di obiettivi e capacità gestionali ai dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome, che li negoziano con il Segretario comunale e con l'assessore di volta in volta competente, provvedendo contestualmente all'identificazione dei fattori di valutazione delle capacità gestionali e dei relativi indicatori, assegnando a ciascuno un peso.

Entro il 15 dicembre il Segretario comunale invia al Nucleo di Valutazione/O.I.V. le proposte di obiettivi e capacità gestionali definitivamente concordate e sottoscritte da ciascun soggetto valutato.

Entro il 31 dicembre i dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome, a loro volta, inviano al Nucleo di Valutazione/O.I.V. le proposte di obiettivi concordate con i propri collaboratori.

Successivamente all'approvazione del bilancio viene verificata l'effettiva disponibilità - anche successivamente alle modifiche conseguenti la discussione di bilancio in Consiglio - delle risorse necessarie per la realizzazione del Piano delle performance e vengono effettuati gli eventuali aggiustamenti.

Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio, il Nucleo di Valutazione/O.I.V. invia ai dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome le eventuali proposte di modifica rese necessarie a seguito di modifiche nell'allocazione delle risorse decise in fase di approvazione del bilancio, nonché le considerazioni in merito agli obiettivi assegnati ai collaboratori con l'evidenza degli eventuali punti da modificare.

Entro ulteriori 5 giorni i dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome formulano eventuali osservazioni rispetto alle modifiche proposte.

Entro 40 giorni dall'approvazione del bilancio, la Giunta adotta il Piano delle Performance e gli obiettivi individuali assegnati alle figure apicali sulla base della proposta elaborata dal Nucleo di Valutazione/O.I.V.. Tale proposta, sia sul versante della assegnazione degli obiettivi che su quello della assegnazione dei

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

fattori manageriali e dei relativi indicatori, è coordinata dal Segretario comunale. Fatti gli eventuali aggiustamenti, la Giunta approva il Piano delle Performance, quello della Trasparenza e le performance attese per ciascun titolare di posizione apicale.

Il Piano delle Performance e quello sulla Trasparenza approvati vengono pubblicati sul sito istituzionale del Comune.

Entro 20 giorni dall'approvazione del Piano delle Performance e delle performance attese per le figure apicali, sulla base degli obiettivi indicati nel Piano delle Performance i dirigenti o titolari di Posizioni organizzative indipendenti assegnano gli obiettivi ai propri collaboratori.

Entro il mese di **giugno** il Nucleo di Valutazione/O.I.V. ed i Responsabili effettuano la prima valutazione intermedia ed entro il mese di **settembre** la seconda. La valutazione intermedia verrà effettuata solo per coloro i quali avranno fornito le informazioni che saranno richieste in quanto necessarie ai fini della valutazione intermedia nei tempi previsti (**15 giugno** per la prima valutazione intermedia e **15 settembre** per la seconda). In questo caso, al soggetto valutato non sarà attribuita la quota di valutazione della performance relativa alle valutazioni intermedie.

La prima valutazione intermedia non verrà effettuata se il Piano delle Performance non sarà approvato entro il 30 aprile. In questo caso, non sarà effettuata nessuna penalizzazione per i valutati ed il punteggio relativo alla valutazione intermedia sarà interamente attribuito sulla base della valutazione di settembre.

Eventuali nuove priorità non previste nel Piano delle Performance ed emerse **nel corso dell'anno**, così come eventuali ostacoli non prevedibili e che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici o operativi vengono tempestivamente comunicati al Nucleo di Valutazione/O.I.V. e vanno ad integrare e modificare il Piano delle performance. Se le segnalazioni non vengono effettuate **entro un mese dalla definizione della nuova priorità o dall'insorgere dell'ostacolo** il Piano delle Performance non verrà modificato, con la conseguenza che le attività svolte non verranno valorizzate in fase di valutazione e l'ostacolo non potrà essere considerato come un'attenuante rispetto ad un eventuale non pieno raggiungimento del relativo obiettivo.

Entro il **31 gennaio** dell'anno successivo i dirigenti ed i Responsabili di Posizioni organizzative autonome predispongono la valutazione dei dipendenti coordinati.

Entro il **31 gennaio** dell'anno successivo la struttura a supporto del Nucleo di Valutazione/O.I.V. raccoglie la documentazione necessaria ai fini della valutazione, come indicato nei parametri di valutazione.

Entro il **28 febbraio** il Nucleo di Valutazione/O.I.V. verifica la coerenza delle valutazioni effettuate dai dirigenti e Responsabili di Posizioni organizzative autonome con la valutazione della performance organizzativa e propone gli eventuali aggiustamenti nelle valutazioni individuali. Ad esempio, non è possibile che in una struttura che non ha raggiunto i propri obiettivi di performance organizzativa tutti i dipendenti ricevano valutazioni molto alte, mentre è comprensibile che in una struttura che ha raggiunto tutti i propri obiettivi anche la media delle valutazioni individuali sia più alta rispetto alle altre strutture (valgono poi sempre le eccezioni della risorsa eccellente inserita in una squadra che dimostra maggiori difficoltà, così come della persona che "si lascia trasportare" da un gruppo efficiente e di forti lavoratori).

Entro il **28 febbraio** il Nucleo di Valutazione/O.I.V. comunica ai dirigenti ed ai Responsabili di Posizioni organizzative autonome i risultati della valutazione e raccoglie i loro *feedback*.

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Entro il **15 marzo** i dirigenti ed i Responsabili di Posizioni organizzative autonome effettuano la valutazione dei dipendenti coordinati.

Entro il **20 marzo** il Nucleo di Valutazione/O.I.V. redige la proposta di valutazione da inviare all'attenzione del Sindaco, nella quale evidenzia anche eventuali punti di mancato accordo con i dirigenti e Responsabili di Posizioni organizzative.

Entro il **31 marzo** il Sindaco adotta il provvedimento di valutazione e la relazione sulle performance sulla base dell'istruttoria preparata dal Nucleo di Valutazione/O.I.V..

Entro il **15 aprile** il Nucleo di Valutazione/O.I.V. inserisce i dirigenti e Responsabili di struttura ed i dipendenti nelle rispettive fasce di merito e la struttura competente in materia di retribuzioni calcola l'indennità corrispondente per ciascun dirigente, Responsabile di Struttura e dipendente.

Entro il **30 aprile** il Nucleo di Valutazione/O.I.V. predispone la relazione sulla performance e quella sulla trasparenza, che vengono pubblicate sul sito istituzionale ed inviate a Civit.

Tempistiche e disposizioni transitorie relative agli anni 2011 e 2012

Entro il 31 gennaio i dirigenti ed i Responsabili delle Posizioni Organizzative autonome inviano una proposta di obiettivi e di capacità gestionali sui quali ritengono importante si concentri il processo di gestione delle performance e per la cui formulazione i responsabili terranno conto delle indicazioni degli organi di governo.

I Responsabili e il Nucleo di Valutazione/O.I.V. si incontrano fra **gennaio e febbraio** per avviare il processo di elaborazione del Piano della performance e di quello della trasparenza. Questa attività è coerente con i contenuti del percorso di adozione del bilancio preventivo.

In tale processo sono attivamente coinvolti gli organi politici, per la definizione della parte superiore dell'albero della performance (analisi del contesto interno ed esterno, definizione della Missione, identificazione delle Aree strategiche e scelta degli *outcomes* più adatti a misurarle), il Segretario comunale ed i Responsabili di Posizioni Organizzative autonome, che contribuiscono alla elaborazione della parte inferiore dell'albero delle performance (proposta di *outcomes* per le aree strategiche, di obiettivi strategici ed operativi e dei relativi indicatori).

Entro il 28 febbraio il Nucleo di Valutazione/O.I.V. invia, tramite Posta Elettronica Certificata, le proposte di obiettivi e capacità gestionali ai dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome, che li negoziano con il Segretario comunale, provvedendo contestualmente all'identificazione dei fattori di valutazione delle capacità gestionali e dei relativi indicatori, assegnando a ciascuno un peso.

Entro il 15 marzo il Segretario comunale invia al Nucleo di Valutazione/O.I.V. le proposte di obiettivi e capacità gestionali definitivamente concordate e sottoscritte da ciascun valutato.

Entro il 31 marzo i dirigenti ed i Responsabili di Posizioni Organizzative autonome inviano al Nucleo di Valutazione/O.I.V. le proposte di obiettivi concordate con i propri collaboratori.

In caso il bilancio preventivo non sia ancora stato approvato al 15 marzo:

Successivamente all'approvazione del bilancio viene verificata l'effettiva disponibilità - anche successivamente alle modifiche conseguenti la discussione di bilancio in Consiglio - delle risorse necessarie per la realizzazione del Piano delle performance e vengono effettuati gli eventuali aggiustamenti.

Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio, il Nucleo di Valutazione/O.I.V. invia ai dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome le eventuali proposte di modifica rese necessarie a seguito di modifiche nell'allocatione delle risorse decise in fase di approvazione del bilancio, nonché le

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

considerazioni in merito agli obiettivi assegnati ai collaboratori con l'evidenza degli eventuali punti da modificare.

Entro 5 giorni i dirigenti ed i Responsabili di Posizioni Organizzative autonome formulano eventuali osservazioni rispetto alle modifiche proposte.

Entro il 15 aprile (o 40 giorni dall'approvazione del bilancio, in caso il bilancio preventivo non sia stato approvato entro il 15 marzo 2011) la Giunta adotta il PEG e gli obiettivi individuali assegnati alle figure apicali sulla base della proposta elaborata dal Nucleo di Valutazione/O.I.V.. Tale proposta, sia sul versante della assegnazione degli obiettivi che su quello della assegnazione dei fattori manageriali e dei relativi indicatori, è coordinata dal Segretario comunale. Fatti gli eventuali aggiustamenti, la Giunta approva il PEG, contenente anche le informazioni relative al Piano delle Performance, quello della Trasparenza e le performance attese per ciascun titolare di posizione apicale.

Entro 20 giorni dall'approvazione del PEG, sulla base degli obiettivi indicati nello stesso, i dirigenti o titolari di Posizioni organizzative indipendenti assegnano gli obiettivi ai propri collaboratori.

In ogni caso, troveranno applicazione le disposizioni transitorie contenute nell'art. 38 del regolamento per la disciplina della misurazione, valutazione, rendicontazione e trasparenza della performance, approvato con deliberazione della G.C. n° 098 del 30.11.2011.

In considerazione della tempistica con la quale è stato approvato il predetto regolamento sul ciclo della performance ed è stata messa a punto la presente proposta di metodologia, nonché in sede di prima applicazione della stessa, qualora, per qualunque ragione, non si sia provveduto nei tempi stabiliti ad attuare una o più parti del procedimento di valutazione, ovvero non siano stati individuati i parametri, gli indicatori, ovvero i fattori suscettibili di valutazione in una qualunque fase della procedura in parola, in sede di valutazione, al fine di non frustrare le aspettative dei soggetti interessati e gli obiettivi premianti ed incentivanti delle disposizioni citate nella presente metodologia, si prescinde dagli elementi o dalle fasi mancanti od omesse, valorizzando e prendendo in considerazione unicamente gli elementi e i parametri effettivamente individuati.

Per le parti non innovate o non disciplinate dalla presente metodologia, continueranno ad applicarsi le previsioni e la modulistica della metodologia approvata con deliberazione della G.C. n° 119/2010, nonché, per quanto concerne la valutazione dei dipendenti ai fini dell'erogazione dell'indennità di produttività, la relativa metodologia per come definita in sede di contrattazione decentrata, giusta verbale di delegazione trattante del 16.11.2010.

Erogazione dei compensi

Nella erogazione della **indennità di risultato** ai dirigenti ed ai titolari di Posizione Organizzativa si tiene conto, nell'ambito delle fasce di merito, se ed in quanto applicabili, della misura della indennità di posizione, fermo restando il vincolo contrattuale per cui le differenze devono, per i titolari di Posizione Organizzativa, essere comprese tra il 10% ed il 25% della indennità di posizione.

ESEMPIO: Se due titolari di Posizione Organizzativa, che hanno rispettivamente indennità di posizione di 100 e 50, sono inseriti nella fascia più alta, la indennità di risultato del primo dovrà essere doppia della indennità di risultato nel secondo.

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 1

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

Nella erogazione della **indennità di produttività**, sia per quella collettiva (intendendo come tale quella destinata a tutti i dipendenti) sia per quella individuale e/o di gruppo (intendendo come tale quella eventualmente destinata a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti), si tiene conto, nell'ambito delle fasce di merito, della categoria di inquadramento del personale, secondo i criteri della metodologia già in uso (valorizzazione del c.d. "peso potenziale" delle varie posizioni economiche).

**SCHEDA DI NEGOZIAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI, DELLE CAPACITA' E/O DEI
COMPORAMENTI**

Responsabile: _____

Posizione organizzativa: _____

Area/Settore: _____

Obiettivi individuali:

Obiettivo	Parametro di valutazione (eventualmente suddiviso in fasi)	Target	Peso	Note	Documentazione attestante il raggiungimento dell'obiettivo	% di raggiungimento	Valutazione (% di raggiungimento x Peso)

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

Totale (a)	
------------	--

Capacità manageriali e comportamenti organizzativi adottati:

Tipologie che connotano la capacità di direzione e dei comportamenti organizzativi adottati	Indicatore (da concordare)	Peso	% di raggiungimento	Valutazione
1. Capacità di programmare l'attività, dimostrando flessibilità nell'affrontare i cambiamenti				
2. Capacità di risolvere i problemi				
3. Capacità di controllo delle risorse economiche e di adozione di soluzioni che consentano risparmi di tempo e di spesa				
4. Capacità di introdurre innovazioni e semplificazioni procedurali compresa la capacità di adeguamento ai cambiamenti tecnologici				
5. Capacità di cogliere le esigenze degli <i>stakeholders</i>				
6. Capacità di misurare la qualità dei				

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

servizi resi e il grado di soddisfazione degli utenti				
7. Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, una corretta applicazione degli istituti previsti dal contratto di lavoro e la formazione e l'aggiornamento professionali, ivi compresa quella sulla sicurezza sul lavoro				
8. Contributo al coordinamento e all'integrazione tra le diverse strutture al fine di migliorare la comunicazione interna				
9. Competenza tecnica, capacità di acquisire e mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze tipiche richieste				
10. Capacità di comunicazione e di risposta				
11. Capacità di assicurare il rispetto dei tempi				
12. Capacità specifica				
Totale (b)				

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

Capacità di valutazione: indice di dispersione delle valutazioni effettuate: Valutazione (c)

* * * * *

VALUTAZIONE COMPLESSIVA = a x 0,6 + b x 0,3 + c x 0,1

N.B. Per punteggi conseguiti compresi da 0 a 60 = la retribuzione di risultato non verrà corrisposta

Le criticità e le esigenze di supporto:

I responsabili forniranno le seguenti informazioni:

<p>Le criticità (indicare le situazioni organizzative e procedurali, e i comportamenti individuali, che pregiudicano il risultato delle attività)</p> <hr/> <hr/>
<p>Le esigenze di supporto (indicare le azioni concrete che possono risolvere le criticità e migliorare il risultato delle attività)</p> <hr/> <hr/>

Commenti del Responsabile valutato:

_____ , li _____

Firma:

Il Sindaco _____

Il Nucleo di Valutazione _____

Il Responsabile per presa visione _____

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI PARAMETRI DI EFFICIENZA E DI EFFICACIA

AREA DI ATTIVITÀ: SEGRETERIA - AFFARI GENERALI E LEGALI				
	FUNZIONI	PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Supporto organi collegiali	Seduta organi		
2	Gestione iter deliberazioni	Deliberazione		
3	Ordinanze	Ordinanza		
4	Servizio informazioni	Informazione		
5	Pareri legali	Pratica		
6	Contratti di diritto pubblico e di diritto privato	Numero		
7	Espropri	Pratiche in corso		
8	Procedure ad evidenza pubblica (sia per gli acquisti di beni e servizi che per le opere pubbliche)	Numero e importo		
9	Procedure di trattativa privata (sia per gli acquisti di beni e servizi che per le opere pubbliche)	Numero e importo		
10	Acquisti tramite Consip	Numero ed importo		
11	Notificazione atti	Atto		
12	Pubblicazioni Albo Pretorio	Atto		
13	Servizio fotocopie interno/esterno	Fotocopia		
14	Protocollo	Numero		
15	Diffusione normativa	Numero GU/BUR inoltrate		
16	Rassegna stampa	Pubblicazioni monitorate per la sua redazione		
17	Controllo aziende e consorzi	Aziende		
18	Pubbliche relazioni	Contatti		
19	Tutela dei diritti e gli interessi legittimi dell'ente	Pratica		
20	Redazione di statuti, regolamenti, dotazione organica, etc.	Numero di proposte		
21	Conferenze di servizio	Numero di convocazioni e numero di partecipazioni		
22	Tutela della privacy	Numero di informative		
23	Richieste di accesso agli atti	Numero		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

24	Proposte di deliberazione	Numero		
25	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: BILANCIO				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Bilancio previsione	Ammontare dei singoli capitoli come entrata e come spesa		
2	Conto consuntivo e previsioni assestate	Ammontare dei singoli capitoli come entrata e come spesa		
3	Storni/variazioni	Numero ed imposto di storni/variazioni		
4	Pareri su proposte di deliberazione	Numero		
5	Pareri su proposte di determinazione	Numero		
6	Liquidazione spese	Mandato di pagamento		
7	Riscossione entrate	Reversale di incasso		
8	Assunzione mutui	Pratica		
9	Gestione mutui in corso	Pratica		
10	Piani finanziari	Opera pubblica		
11	Contabilità IVA	Fatture di acquisto e vendita		
12	Dichiarazioni IVA	Dichiarazioni		
12	Verifiche contabili	Verifiche		
13	Dichiarazioni quale sostituto d'imposta	Dichiarazioni		
14	IRAP x attività comm.	Risparmio calcolato		
15	Richieste di accesso agli atti	Numero		
16	Proposte di deliberazione	Numero		
17	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: PROVVEDITORATO/ECONOMATO				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Acquisti a seguito buono d'ordine	Buono d'ordine		
2	Tenuta inventario	Variazione		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

3	Stampati	Numero moduli, manifesti etc		
4	Allestimento locali (cerimonie, manifestazioni)	Intervento		
5	Facchinaggio	Intervento		
6	Richieste di accesso agli atti	Numero		
7	Proposte di deliberazione	Numero		
8	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: PUBBLICA ISTRUZIONE				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Custodia e pulizia scuole comunali	Aule		
2	Asili nido comunali	Iscritti e giorni di durata effettiva		
3	Scuole materne comunali	Iscritto e giorni di durata effettiva		
4	Refezione scolastica	Numero totale nell'anno dei pasti erogati		
5	Refezione scolastica	Modalità di gestione (economia, affidamento, mista)		
6	Inserimenti individualizzati	Soggetto		
7	Trasporto alunni	Totale annuo utenti/Km		
8	Trasporto alunni	Modalità di gestione		
9	Contributi per assistenza scolastica (buoni libro, esenzioni, etc.)	Domande istruite		
10	Soggiorni estivi	Numero giorni fruiti effettivamente		
11	Contatti con organi delle scuole	Numero annuale		
12	Richieste di accesso agli atti	Numero		
13	Proposte di deliberazione	Numero		
14	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: SERVIZI DEMOGRAFICI, STATO CIVILE, LEVA, ELETTORALE, ETC.				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Atti stato civile	Atto		
2	Aggiornamento registri demografici	Variazione		
3	AIRE	Variazione		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

4	Rilevazioni statistiche	Rilevazione		
5	Censimenti ISTAT	Nucleo familiare/impresa		
6	Liste elettorali	Variatione		
7	Consultazioni elettorali e referendarie	Consultazione		
8	Albi scrutatori e presidenti seggi elettorali	Variatione		
9	Elenco giudici popolari	Variatione		
10	Libretti pensioni	Documento		
11	Immigrazioni/emigrazioni	Cittadino		
12	Carte identità attestazioni minori	Documento		
13	Autenticazioni e atti notori	Richiesta		
14	Certificazioni	Certificato		
15	Richieste di accesso agli atti	Numero		
16	Proposte di deliberazione	Numero		
17	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: CULTURA E SPORT				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Custodia e gestione museo	Museo ...		
2	Iniziative culturali	Iniziativa ...		
3	Mostre	Giornate di apertura		
4	Patrocini	Richieste		
5	Pubblicazioni	Pubblicazioni fatte o curate		
6	Assegnazione contributi	Domanda		
7	Visite guidate	Partecipanti		
8	Prestiti bibliotecari	Prestito		
9	Consultazioni bibliotecarie	Consultazione		
10	Visure d'archivio	Visura		
11	Custodia e gestione campi sportivi	Giornata di utilizzo		
12	Custodia e gestione piscina	Giornata di utilizzo		
13	Convenzioni con associazioni sportive	Convenzione		
14	Corsi attività fisiche/motorie adulti	Partecipante		
15	Corsi attività fisiche/motorie minori	Partecipante		
16	Gestione sponsorizzazioni	Numero ed importo		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

17	Richieste di accesso agli atti	Numero		
18	Proposte di deliberazione	Numero		
19	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: TRIBUTI				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Emissione ruoli (acqua, passi carrabili, etc.)	Contribuenti		
2	Gestione ICI	Contribuenti		
3	Gestione Imposta/canone pubblicità e pubbliche affissioni	Contribuenti		
4	Gestione TOSAP/COSAP	Contribuenti		
5	Gestione TARSU	Contribuenti		
6	Recupero crediti	Ingiunzione		
7	Recupero evasione tributi	Numero di liquidazioni e di accertamenti per annualità pregresse		
8	Contenzioso	Ricorso		
9	Richieste di accesso agli atti	Numero		
10	Proposte di deliberazione	Numero		
11	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: POLIZIA MUNICIPALE				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Attività di prevenzione	Numero di pattugliamenti		
2	Infrazioni codice della strada	Verbali		
3	Rilievi per incidenti stradali	Incidenti		
4	Comunicazioni notizie di reato	Comunicazione		
5	Sequestri automezzi	Sequestro		
6	Ordinanze viabilità (istruttoria)	Pratica		
7	Controlli attività commerciali e artigiane	Controllo		
8	Controlli edilizi	Sopralluogo		
9	Vigilanza durante manifestazioni	Manifestazione		
10	Attività informativa	Informazione		
11	Rilascio autorizzazioni	Pratiche		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

12	Servizio di vigilanza delle scuole	Numero di pattugliamenti		
13	Presenze con il gonfalone alla cerimonie civili, militari e religiose	Numero di presenze		
14	Contestazioni per verbali per infrazioni del Codice della Strada	Numero di ricorsi		
15	Fiere e mercati	Numero di giorni nel corso dell'anno		
16	Ricevimento denunce infortuni e varie	Numero denunce		
17	Ricevimento richieste risarcimento danni	Numero di richieste		
18	Richieste di accesso agli atti	Numero		
19	Proposte di deliberazione	Numero		
20	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: PERSONALE				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Reclutamento personale a tempo indeterminato	Candidato		
2	Reclutamento personale a tempo determinato	Candidato		
3	Reclutamento su liste nominative	Richiesta		
4	Trattamento economico	Dipendente		
5	Trattamento giuridico	Dipendente		
6	Trattamento previdenziale ed assistenziale	Dipendente		
7	Trattamento disciplinare	Procedimento		
8	Pensionamenti	Pratica		
9	Infortuni ed esoneri	Pratica		
10	Certificazioni	Certificato		
11	Progressioni verticali	Numero domande		
12	Progressioni orizzontali	Numero progressioni orizzontali		
13	LSU ed LPU	Numero		
14	Co.co.co.	Numero		
15	Relazioni sindacali	Numero riunioni delegazione trattante e concertazione		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 2

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

16	Sicurezza sul lavoro	Viste mediche effettuate		
17	Sicurezza sul lavoro	Sistema Sicurezza; Giornate di formazione		
18	Richieste di accesso agli atti	Numero		
19	Proposte di deliberazione	Numero		
20	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: SVILUPPO ECONOMICO				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Autorizzazioni pesca, caccia, turismo, etc.	Autorizzazione		
2	Certificazioni varie	Documento		
3	Vidimazione registri, bollette, etc.	Documento		
4	Iniziative promozionali e convegni	Iniziativa		
5	Ordinanze igienico/sanitarie e orari (istruttoria)	Pratica		
6	Comunicazioni pubblica sicurezza	Comunicazione		
7	Corsi di aggiornamento professionale	Partecipante		
8	Attività SUAP	Numero di pratiche		
9	Attività di coordinamento SUAP	Numero di contatti con altre PA		
10	Organizzazione SUAP	Modello di organizzazione, in particolare in caso di gestione associata		
11	Richieste di accesso agli atti	Numero		
12	Proposte di deliberazione	Numero		
13	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: LAVORI PUBBLICI				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Progettazione opere effettuate direttamente	Progetto ed importo		
2	Progettazione opere effettuate	Progetto ed importo		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 3

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

	all'esterno			
3	Direzione lavori e contabilità	Intervento		
4	Collaudo opere	Collaudo		
5	Gestione appalti di opere pubbliche	Appalto		
6	Perizie consulenze tecniche	Perizia		
7	Gestione acquedotto	Utente		
8	Manutenzione acquedotto	KM di rete		
9	Gestione rete fognaria	Utente		
10	Manutenzione rete fognaria	Km di rete		
11	Protezione civile	Intervento		
12	Risparmio energetico	Pratica		
13	Gestione patrimonio immobiliare (edifici)	Immobile e metri quadrati		
14	Manutenzione elettrica edifici e impianti	Intervento		
15	Manutenzione impianti termici	Intervento		
16	Manutenzione edile edifici e impianti	Intervento		
17	Manutenzione automezzi	Automezzo		
18	Manutenzione strade e segnaletica	Km.		
19	Manutenzione verde pubblico	Mq. verde		
20	Depurazione	Numero di interventi di manutenzione effettuati		
21	Richieste di accesso agli atti	Numero		
22	Proposte di deliberazione	Numero		
23	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: IGIENE AMBIENTALE				
	FUNZIONI	PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Raccolta e trasporto rifiuti	Ton.		
2	Raccolte differenziate (varie)	Prodotti e punti raccolta		
3	Gestione rifiuti	Modalità di gestione		
4	Spazzamento strade	Km.		
5	Disinfestazioni/derattizzazioni	Intervento		
6	Educazione ambientale	Iniziativa		
7	Pareri vari ad altre PA	Numero		
8	Ordinanze ambiente (istruttoria)	Numero		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 3

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

9	Contenzioso	Pratica		
10	Sopralluoghi su richiesta cittadini	Sopralluogo		
11	Inventario pozzi	Pozzo		
12	Custodia cimiteri	Cimitero		
13	Tumulazioni, esumazioni etc.	Salma		
14	Dichiarazioni sostituto imposta	Dichiarazione		
15	Randagismo - diritti animali	Intervento		
16	Richieste di accesso agli atti	Numero		
17	Proposte di deliberazione	Numero		
18	Determinazioni adottate	Numero		

AREA DI ATTIVITÀ: EDILIZIA PRIVATA				
	FUNZIONI	PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Progetti edilizi	Progetti presentati		
2	Piani urbanistici e varianti adottate	Numero		
3	Permessi, autorizzazioni, asseverazioni edilizie etc	Richiesta		
4	Informazioni su strumenti urbanistici	Richiesta		
5	Condono edilizio	Numero domande presentate e numero domande definite		
6	Abusi edilizi	Accertamento		
7	Agibilità	Rilasci		
8	Certificati di destinazione urbanistica	Pratica		
9	Autorizzazioni trasporti eccezionali	Autorizzazione		
10	Assegnazione numeri civici	Numero		
11	Barriere architettoniche	Pratiche da privati		
12	Consulenza tributaria	Richieste da parte dell'ufficio tributi		
13	Consulenza alla polizia giudiziaria	Numero richieste		
14	Richieste di accesso agli atti	Numero		
15	Proposte di deliberazione	Numero		
16	Determinazioni adottate	Numero		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 3

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

AREA DI ATTIVITÀ: SERVIZI SOCIALI				
	FUNZIONI	PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 201_	ANNO 201_
1	Assistenza domiciliare	Assistito		
2	Isee	Numero pratiche		
3	Assistenza indigenti	Assistito		
4	Assistenza minori e adulti	Soggetto		
5	Affidamenti adozioni	Minore		
6	Erogazione contributi	Beneficiario		
7	Soggiorni vacanze anziani	Utente		
8	Ricoveri case di riposo	Utente		
9	Ricoveri strutture educative	Minore		
10	Inserimento soggetti a rischio	Soggetti		
11	Accoglienza extracomunitari	Soggetti		
12	Rilascio tessere libera circolazione	Tessera		
13	Telesoccorso	Pratiche		
14	Trasporto anziani e disabili	Utenti		
15	Sostegno all'inserimento dei bambini e dei ragazzi portatori di handicap nelle scuole di ogni ordine e grado	Assistito		
16	TSO	Numero		
17	Gestione progetti	Numero progetti gestiti direttamente ed importo		
18	Richieste di accesso agli atti	Numero		
19	Proposte di deliberazione	Numero		
20	Determinazioni adottate	Numero		

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 3

Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

La valutazione del Segretario comunale ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato

Criteria di valutazione

L'art. 10 del regolamento per la disciplina della misurazione, valutazione, rendicontazione e trasparenza della performance, approvato con deliberazione della G.C. 30.11.2011, n° 098, ha stabilito i criteri per la valutazione del Segretario comunale dell'Ente, ai fini dell'attribuzione del compenso denominato "retribuzione di risultato", previsto dall'art. 42 del C.C.N.L. di categoria - quadriennio normativo 1998/2001 - biennio economico 1998/1999, sottoscritto il 16.05.2001, prevedendo quanto segue:

«1. La valutazione del Segretario comunale, nell'ambito delle disposizioni contrattuali del comparto, concerne l'apporto fornito alla integrazione e ai risultati complessivi di gestione dell'ente, la performance dei servizi e dei progetti di competenza, nonché le capacità, le competenze tecniche e manageriali, la capacità di valutazione dei propri collaboratori e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

2. La valutazione è diretta, in primo luogo, a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'ente ed, in secondo luogo, al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso, secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento».

La valutazione della performance individuale del Segretario comunale avverrà, in primo luogo, avendo riguardo all'attività prestata per l'assolvimento delle funzioni e dei compiti tradizionalmente attribuiti al medesimo Segretario, secondo le previsioni dell'art. 97 del D.Lgs. 18.08.2000, n. 267, e del complesso degli incarichi aggiuntivi eventualmente conferiti, come di seguito indicato:

- attività di collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa agli organi istituzionali;
- attività di sovrintendenza e coordinamento delle figure apicali - responsabili dei Settori;
- partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta e verbalizzazione sedute;
- attività consultiva tecnica finalizzata all'espressione del parere ai sensi dell'art. 49, comma 2°, del D.Lgs. 18.08.2000, n. 267;
- attività rogatoria e di autenticazione contratti;
- altre attività attribuite da Statuto e regolamenti o conferiti dal Sindaco.

Inoltre, mutuando i principi e le disposizioni contenuti nel D.Lgs. 27.10.2009, n. 150, e s.m.i., si ritiene che la valutazione della performance individuale del Segretario comunale debba avvenire sulla base di obiettivi ulteriori rispetto alle funzioni ed ai compiti sopra elencati, assegnati in sede di P.E.G., cui collegare la valutazione della performance individuale.

La valutazione verrà effettuata per come prevede il 3° comma del predetto art. 10 del regolamento sulla base di una dettagliata relazione da presentare entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione. Il punteggio totale ottenuto dalla valutazione, da effettuarsi secondo la scheda di seguito riportata, indicherà la percentuale in base alla quale verrà erogata l'indennità di risultato (laddove 100 indicherà il 10% del monte salari del Segretario per l'anno di riferimento).

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 3

**Servizio di Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione
CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

Scheda di valutazione della performance individuale del Segretario comunale

Fattori di valutazione	Peso (a)	Valutazione	
		da 0,00 a 10,00 (b)	Punteggio (a x b)
RISULTATI (Con riferimento alla percentuale ed alla qualità della realizzazione degli obiettivi, relativi alle attività istituzionali e aggiuntive assegnate, rilevata dal sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa)	7		
Motivazione, guida, sviluppo e contributo alla valutazione dei responsabili delle strutture di massima dimensione (1)	1		
Apporto alla costruzione delle strategie dell'ente (2)	1		
Promozione e gestione del cambiamento; attuazione del controllo di gestione (3)	1		
TOTALE	10	10,00 = eccellenza 0,00 = valore di massima inadeguatezza	

Indennità di risultato da erogare = 10% monte salari anno di riferimento x totale punteggio ottenuto (a x b) :
100

IL SINDACO

Note:

- 1) *Capacità di far crescere professionalmente i diretti collaboratori, responsabili delle strutture di massima dimensione, stimolando il lavoro di gruppo e l'apporto personale alla realizzazione degli obiettivi dell'Amministrazione.*
- 2) *Capacità di supportare gli organi politici nelle scelte strategiche, attraverso il monitoraggio dell'evoluzione della normativa riguardante l'ente ed il contributo di idee alla costruzione degli obiettivi e degli indirizzi dell'Amministrazione.*
- 3) *Capacità di promuovere la cultura del risultato e dell'innovazione nell'Amministrazione, attraverso i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo e l'attenzione ai costi ed ai rendimenti dei servizi eventualmente diretti o coordinati.*

NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE. PROPOSTA 3