

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COMUNE DI TRIBIANO (MI)
SEGRETARIO

Sommario

1. FINALITA' DEL SISTEMA.....	pag.2
2. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE COME FASE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	pag.2
3. SOGGETTI COMPETENTI ALLA VALUTAZIONE.....	pag.3
4. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	pag.3
5. DEFINIZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	pag.4
6. COLLEGAMENTO PEFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA.....	pag.4
7. PESI ASSEGNATI ALLE TIPOLOGIE DI PERFORMANCE PER CATEGORIE PROFESSIONALI.....	pag.5
8. IL COLLEGAMENTO CON GLI ALTRI ISTITUTI DELLA GESTIONE DEL PERSONALE.....	pag.6
9. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE.....	pag.7
10. LE PROCEDURE DI GARANZIA.....	pag.7

1 FINALITA' DEL SISTEMA

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Tribiano ha le seguenti finalità:

- a. migliorare attività e servizi sia di front office che di back office;
- b. accelerare il tempo delle risposte a cittadini e imprese;
- c. garantire il puntuale adempimento degli obblighi imposti da legge e amministrazione;
- d. costruire percorsi di formazione dei dipendenti che agiscano a seconda dei casi sulle conoscenze, competenze, capacità, attitudini.

E' compito del Nucleo Indipendente di Valutazione monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e garantirne la correttezza, comunicando tempestivamente le eventuali criticità riscontrate agli organi di governo.

2 LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE COME FASE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale. E' compito del Nucleo Indipendente di Valutazione, istituito con nomina del Sindaco, monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e garantirne la correttezza, comunicando tempestivamente le eventuali criticità riscontrate agli organi di governo;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Con riferimento alla fase di cui alla lettera a) gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

3. SOGGETTI COMPETENTI ALLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione è fondato su uno schema “a cascata”, che attribuisce la responsabilità della valutazione sulla base della vicinanza e della conoscenza diretta da parte del valutatore del lavoro e del contributo effettivamente fornito dalla persona valutata.

Lo schema è il seguente:

Valutato	Valutatore
Responsabile di settore	N.I.V.
Dipendente	Responsabile di settore
Segretario comunale	Sindaco su proposta del N.I.V.

Il personale dipendente assegnato a più responsabili di settore viene valutato mediante la sottoscrizione congiunta, dei responsabili interessati, delle schede di valutazione

4. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il ciclo di gestione della performance ha inizio con la definizione da parte del Segretario comunale, sulla base delle indicazioni fornite dalla Giunta comunale, degli obiettivi di performance organizzativa e dei relativi indicatori.

Per performance organizzativa si intende la performance di ciascun settore in cui si articola la struttura del Comune.

Detti obiettivi sono condivisi con i responsabili dei settori al fine di definire i risultati attesi, le azioni da intraprendere e le eventuali criticità da superare.

I responsabili di settore a loro volta comunicano, attraverso un colloquio generale, al personale assegnato alla struttura di competenza, gli obiettivi organizzativi. Il responsabile nel corso di tali colloqui chiarisce il contributo atteso nel corso dell'anno in termini sia di obiettivi operativi sia di comportamenti organizzativi da implementare.

Il valutatore effettua il monitoraggio periodico delle prestazioni dei responsabili per sostenerli, orientarli e se del caso per segnalare tempestivamente prestazioni non in linea con i risultati attesi.

Con cadenza almeno trimestrale il valutatore incontra ciascun responsabile per condividere lo stato di attuazione del programma del settore, verificare eventuali ritardi e decidere le azioni correttive da intraprendere e, se necessario, ripianificare le attività e gli obiettivi assegnati a fronte di possibili modifiche dipendenti da imprevisti o dalla ridefinizione delle priorità da parte degli organi politici.

Le indicazioni fornite ai responsabili determinano da parte degli stessi la necessità di apportare le conseguenti correzioni degli obiettivi e delle azioni dei dipendenti legati alla performance organizzativa.

In caso di prestazioni non in linea con le attese, il valutatore (segretario o responsabile di settore) può sollecitare un colloquio individuale con il valutato, per comunicare i problemi riscontrati e condividere le azioni da intraprendere per superarli.

La fase conclusiva del ciclo annuale prevede anzitutto la rilevazione degli indicatori della performance organizzativa sulla base dei dati registrati dal controllo di gestione e con la compilazione da parte dei valutatori della scheda di valutazione.

5. DEFINIZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Giunta comunale nell'ambito dei programmi di bilancio, o laddove redatto dei macroaggregati /delle attività del piano delle risorse, individua gli obiettivi gestionali dei responsabili che considera strategici per il raggiungimento dei fini di mandato.

Gli obiettivi hanno le caratteristiche di cui al paragrafo 2.

La definizione di tali obiettivi unitamente ai tempi per il loro raggiungimento e agli indicatori è discussa con il responsabile del settore soprattutto al fine di comunicare e di condividere i risultati attesi.

Il peso assegnato nella valutazione degli obiettivi individuali è definito nel Piano della Performance.

Il piano così redatto è trasmesso al N.I.V.

Il valutatore svolge un monitoraggio periodico sull'andamento della gestione, segnala al responsabile le azioni correttive da intraprendere ed eventualmente, sulla base delle decisioni degli attori politici, ridefinisce gli obiettivi.

Per la ridefinizione degli obiettivi si segue la medesima procedura dettata per la loro assegnazione.

Il colloquio finale chiude la misurazione degli obiettivi e la valutazione. Nel corso dello stesso si prende atto del percorso svolto per il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale. Il valutatore si confronta con il valutato sui risultati conseguiti, sugli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi ma soprattutto sulle possibilità di sviluppo e di miglioramento dei comportamenti organizzativi e delle attitudini, capacità e competenze.

Gli esiti delle diverse fasi di cui si compone il processo di valutazione sono inserite nel fascicolo personale del singolo dipendente.

Lo stesso procedimento è seguito dai responsabili di settore per i dipendenti ad essi assegnati, per definire gli obiettivi individuali e per misurarli nonché per operare la valutazione delle performance.

6. COLLEGAMENTO PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA

Il sistema di misurazione e valutazione si basa sul collegamento tra performance individuale e performance organizzativa. La valutazione complessiva di ciascun dipendente non dipende soltanto dalla qualità delle sue prestazioni individuali ma anche dai risultati raggiunti dalle strutture organizzative in cui opera. Lo scopo è quello di rendere evidente che il lavoro di tutto il personale deve tendere a migliorare la qualità complessiva delle performance dell'amministrazione comunale e che il merito dei singoli è tanto più significativo quanto più concorre al raggiungimento degli obiettivi di mandato. Operativamente, la valutazione complessiva tiene quindi conto dei risultati che attengono a due ambiti:

- l'ambito della performance organizzativa
- l'ambito della performance individuale.

Il peso di ciascuno ambito sulla valutazione complessiva varia in funzione della posizione che la persona valutata occupa nella gerarchia organizzativa: segretario generale, responsabili di settore, dipendenti.

In particolare, il peso della performance organizzativa è tanto maggiore quanto maggiori sono le leve a disposizione della persona valutata per incidere sulle performance organizzative delle strutture di appartenenza/riferimento. E' quindi massimo per il Segretario generale e per i responsabili di settore e decresce progressivamente per le altre posizioni, per le quali assume maggiore rilievo la valutazione delle performance individuali.

In funzione delle strategie più generali dell'Amministrazione, il sistema permette di modificare annualmente, nel rispetto delle percentuali complessive di cui al paragrafo 7, nel Piano della performance, il peso attribuito per i vari livelli professionali alla performance organizzativa, nel rispetto delle logiche fin qui descritte.

La performance organizzativa è misurata mediante indicatori rilevati prevalentemente attraverso il sistema di controllo di gestione o se non disponibili a mezzo di indicatori definiti annualmente nel Piano della performance.

In funzione del tipo di attività prevalente in ciascuna articolazione organizzativa, gli indicatori possono riguardare aspetti:

- efficacia (quantità, livello di copertura della domanda, attività di progetto completate...);
- efficienza (rapporto tra risultati e risorse impiegate);
- customer satisfaction (livello di soddisfazione degli utenti esterni o interni, tempi di rilascio..).

La valutazione della performance individuale fa riferimento ai seguenti fattori:

- il grado di realizzazione di specifici obiettivi di progetto/incarico assegnati alla persona valutata;
- l'appropriatezza dei comportamenti organizzativi espressi nel lavoro.

Anche in questo caso, l'incidenza delle due dimensioni varia in funzione della posizione ricoperta dalla persona valutata:

- il peso degli obiettivi specifici è massimo per i responsabili di settore e si riduce significativamente per il personale dipendente;
- il peso dei comportamenti organizzativi è relativamente alto per tutte le figure ma raggiunge il valore massimo per il personale dipendente.

I comportamenti organizzativi da valutare sono i medesimi per tutto il personale non responsabile perché rappresentano l'insieme dei comportamenti attesi per un efficace funzionamento dell'organizzazione comunale. Spetta al valutatore personalizzarne l'applicazione in funzione della posizione e dell'attività della persona valutata. I comportamenti organizzativi oggetto di valutazione sono elencati e descritti nelle schede di valutazione.

7. PESI ASSEGNATI ALLE TIPOLOGIE DI PERFORMANCE PER CATEGORIE PROFESSIONALI

Nello schema riportato di seguito sono riassunti i pesi assegnati in prima istanza ai due ambiti e ai relativi fattori di valutazione, per i tre gruppi di personale individuati.

SEGRETARIO COMUNALE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE	
30%	70%	
	obiettivi specifici 30%	Comportamenti organizzativi 40%

RESPONSABILI DI SETTORE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE
25%	75%

	Obiettivi specifici 35%	Comportamenti organizzativi 30%	PTPC 10%
--	-------------------------------	---------------------------------------	-----------------

DIPENDENTI

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE		
10%	90%		
	Obiettivi specifici 30%	Comportamenti organizzativi 55%	PTPC 5%

8. **IL COLLEGAMENTO CON GLI ALTRI ISTITUTI DELLA GESTIONE DEL PERSONALE**

I risultati del processo di misurazione delle performance individuali rappresentano un pilastro fondamentale cui ancorare, in modo ancor più strutturato rispetto alla situazione attuale, le politiche e le azioni di gestione e sviluppo del personale del Comune. I risultati della valutazione, mettendo in evidenza i punti di forza e contemporaneamente i gap di competenza presenti nel personale dell'ente, forniranno input essenziali per

- a. l'impostazione dei piani di formazione;
- b. la gestione della mobilità interna;
- c. l'individuazione di fabbisogni di professionalità;
- d. la gestione del sistema premiale;
- e. il collegamento con il PTPC

a) Impostazione dei piani di formazione. Nella scheda di valutazione è possibile registrare le esigenze/opportunità di arricchimento formativo emerse dalla riflessione condivisa durante il colloquio finale tra valutatore e valutato sulle eventuali lacune di competenza sia rispetto ai processi già gestiti dal valutato sia rispetto all'eventuale evoluzione dei compiti e del ruolo sollecitata dalle strategie dell'Amministrazione o da modifiche normative. Alcune di queste indicazioni potranno essere gestite direttamente dalla persona valutata attraverso iniziative di arricchimento personale. Altre verranno adottate dal Responsabile del Personale.

b) Gestione della mobilità interna. Nella scheda di valutazione è possibile registrare l'opportunità di impiego della persona valutata o su altri processi/attività del medesimo settore o in altri settori dell'Amministrazione. L'indicazione delle motivazioni è importante per fornire al Responsabile del Personale le informazioni utili per le eventuali decisioni conseguenti, compatibilmente con le esigenze organizzative più complessive.

c) Individuazione di fabbisogni di professionalità. Il sistema di valutazione contribuisce a focalizzare l'attenzione anche su eventuali competenze richieste dalle strategie dell'Amministrazione o da nuovi compiti affidati all'ente locale non presenti nell'organizzazione comunale e per le quali si rende opportuna una ricerca esterna, compatibilmente con i vincoli normativi ed economici in atto.

d) Il collegamento con il sistema premiale

Il premio di produttività spettante a ciascuno è correlato al punteggio ottenuto nella valutazione. Ai titolari di posizione organizzativa l'indennità di risultato verrà liquidata nella seguente misura: a) indennità massima, corrispondente al 25% dell'indennità di posizione, con il conseguimento di un punteggio complessivo di almeno 90/100; b) indennità che viene calcolata in proporzione al punteggio complessivo conseguito, qualora lo stesso sia compreso tra i 50/100 e gli 89/100 (es: calcolata l'indennità di risultato max. conseguibile, corrispondente al 25% dell'indennità di posizione / 100 X punteggio conseguito) ; c) nessuna indennità per un punteggio complessivo conseguito inferiore a 50/100.

Il Responsabile del Personale sulla base del volume del fondo della sua distribuzione per destinazione e della composizione del personale per categoria, determinerà l'ammontare del premio spettante sulla base del punteggio complessivo assegnato. Il fondo destinato alla premialità viene suddiviso in funzione del numero e della composizione per livello del personale dipendente, mantenendo fermi i "moltiplicatori" identificativi della posizione economica nell'ambito della categoria, già in uso, e la suddivisione percentuale tra produttività collettiva (30%) – liquidata sulla base delle presenze - e individuale (70%) – liquidata in proporzione al punteggio complessivo -. In coerenza con le finalità del sistema e le indicazioni normative e contrattuali, è predeterminata una soglia minima di accesso alla retribuzione incentivante, individuata in un punteggio complessivo di almeno 60/100; punteggi inferiori non danno diritto ad alcuna retribuzione premiante. I residui di budget non utilizzati confluiranno nuovamente nel fondo di produttività collettivo e saranno ridistribuiti, in corso d'anno, nella misura del 50% tra i dipendenti, sulla base del punteggio complessivo conseguito nell'anno; il restante 50% è destinato alle performance eccellenti dell'Ente individuate dal Nucleo indipendente di valutazione.

e) Il collegamento con il PTPC

La percentuale di incidenza dell'implementazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza sulla valutazione complessiva è pari al 10 per cento per i responsabili di settore, titolari di posizione organizzativa; al 5 per cento per gli altri dipendenti.

9. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione delle prestazioni del Segretario Generale avverrà, utilizzando apposita scheda sulla base dei seguenti fattori:

- il grado di realizzazione degli obiettivi assegnati;
- la leadership e la capacità di gestire relazioni efficaci all'interno e all'esterno dell'organizzazione comunale;
- le competenze tipiche del ruolo;
- il presidio dei valori di legalità e integrità nel funzionamento organizzativo comunale.

Qualora al Segretario vengano assegnate dal Sindaco altre responsabilità (direzione di una struttura, funzioni di coordinamento dell'attività della dirigenza...), la valutazione del ruolo "tipico" viene integrata da altri fattori di valutazione analoghi a quelli utilizzati per le figure dirigenziali.

La valutazione del Segretario generale fa capo al Sindaco, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione con riferimento ai fattori e ai pesi riportati nella scheda.

10. LE PROCEDURE DI GARANZIA

Il valutato che reputi non correttamente applicato nei suoi confronti il sistema di valutazione può contestare la valutazione chiedendo una sua rettifica al soggetto valutatore.

Le regole, che rispondono ai principi della celerità, dell'efficacia, dell'economicità e della certezza organizzativa, sono le seguenti:

- il ricorso deve essere inoltrato entro 10 giorni dall'avvenuta comunicazione formale della valutazione (consegna della Scheda di valutazione); entro la stessa data devono essere presentate le motivazioni su cui si basa il ricorso. Trascorso tale termine, il ricorso è inammissibile;
- il ricorso deve basarsi su una delle seguenti motivazioni:
 1. la non corretta applicazione delle procedure, con esplicita indicazione della violazione lamentata;
 2. la non corretta valutazione dello stato di realizzazione degli obiettivi assegnati (in questo caso il grado di realizzazione del/degli obiettivo/i deve essere suffragato da idonea documentazione);

L'organo responsabile si esprime definitivamente sul ricorso entro i 20 giorni successivi, valutando le ragioni addotte dal ricorrente attraverso la necessaria attività istruttoria condotta con i soggetti interni e assume le decisioni conseguenti.

ALLEGATI.

1. scheda valutazione Segretario comunale
2. scheda valutazione posizioni organizzative.
3. scheda valutazione dipendenti.