

S.MI.VA.P.

Sistema di valutazione della performance dei dipendenti del Comune di OSNAGO

Approvato con G.C. n.1 del 05.01.2019
Modificato con G.C. n.169 del 29/11/2019
Modificato con G.C. n.86 del 25/06/2020



S.MI.VA.P.

Premessa: il presente lavoro contiene la disciplina di applicazione del Decreto Legislativo 27.10.2009, n. 150 (pubblicato sulla G.U.R.I. del 31.10.2009 s.o. alla Gazzetta Ufficiale n. 254 del 31.10.2009) cd. Decreto Brunetta, come modificato dal Decreto Legislativo 25.05.2017, n. 74 (pubblicato sulla G.U.R.I. del 07.06.2017, n. 130) cd. Decreto Madia, presso il Comune di Osnago Tale decreto, in applicazione della Legge delega 04.03.2009, n. 15, intende estendere alla Pubblica Amministrazione un modello di organizzazione e di gestione del personale che s'ispira ai principi del *new public management* dando evidenza al concetto di premialità e a nuove forme di incentivo che richiamano i cd. "dividendi di efficienza". La riforma introdotta dai Decreti Brunetta/Madia, al pari delle disposizioni recate dal D.Lgs. 30.03.2001, n. 165 non trova diretta e integrale applicazione per gli enti locali che sono chiamati a recepire le disposizioni di principio nello stesso indicate e che, come tali, trovano universale applicazione nel sistema pubblico italiano. Il termine concesso ai Comuni per approvare la propria disciplina ed evitare, quindi, l'integrale applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 alla propria struttura, era fissato al 31.12.2010; qualora, a quella data, il Comune non avesse approvato il proprio modulo organizzativo ai sensi del Decreto Brunetta, la disciplina dello stesso avrebbe dovuto essere applicata per intero anche al Comune. Questa evenienza è stata evitata approvando un proprio sistema di valutazione e ciò è stato reso possibile anche in ragione del fatto che il Comune di Osnago ha, da vari anni, in essere modalità organizzative che, seppure non integralmente, hanno anticipato i dettami del Decreto (adozione del Piano esecutivo di gestione, superamento dell'erogazione a pioggia del salario accessorio secondo modelli di valutazione differenziati, ecc.). L'adeguamento al Decreto Brunetta è avvenuto mediante modifica al Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi e ha assunto natura normativa e non negoziale; ciò in ragione del disposto dell'art. 31, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009 che fa riferimento alle "rispettive potestà normative" degli enti locali. La modifica al decreto Brunetta operata dal Decreto Madia è entrata pienamente in vigore dal 21.01.2018. Congiuntamente al Decreto n. 74/2017 la Riforma Madia si compone anche del D.Lgs., pari data, n. 75 che reca "Modifiche e integrazioni al [decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165](#), ai sensi degli [articoli 16](#), commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e [17](#), comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della [legge 7 agosto 2015, n. 124](#), in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche". Con i decreti Madia si riconosce la materia della valutazione della performance della P.A. come soggetta a esclusiva disciplina normativa assegnando alla competenza negoziale (i.e. il C.C.N.L.) solo la definizione dei criteri di differenziazione delle valutazioni (stabilire la quota del fondo di produttività da destinare a remunerare la performance organizzativa e

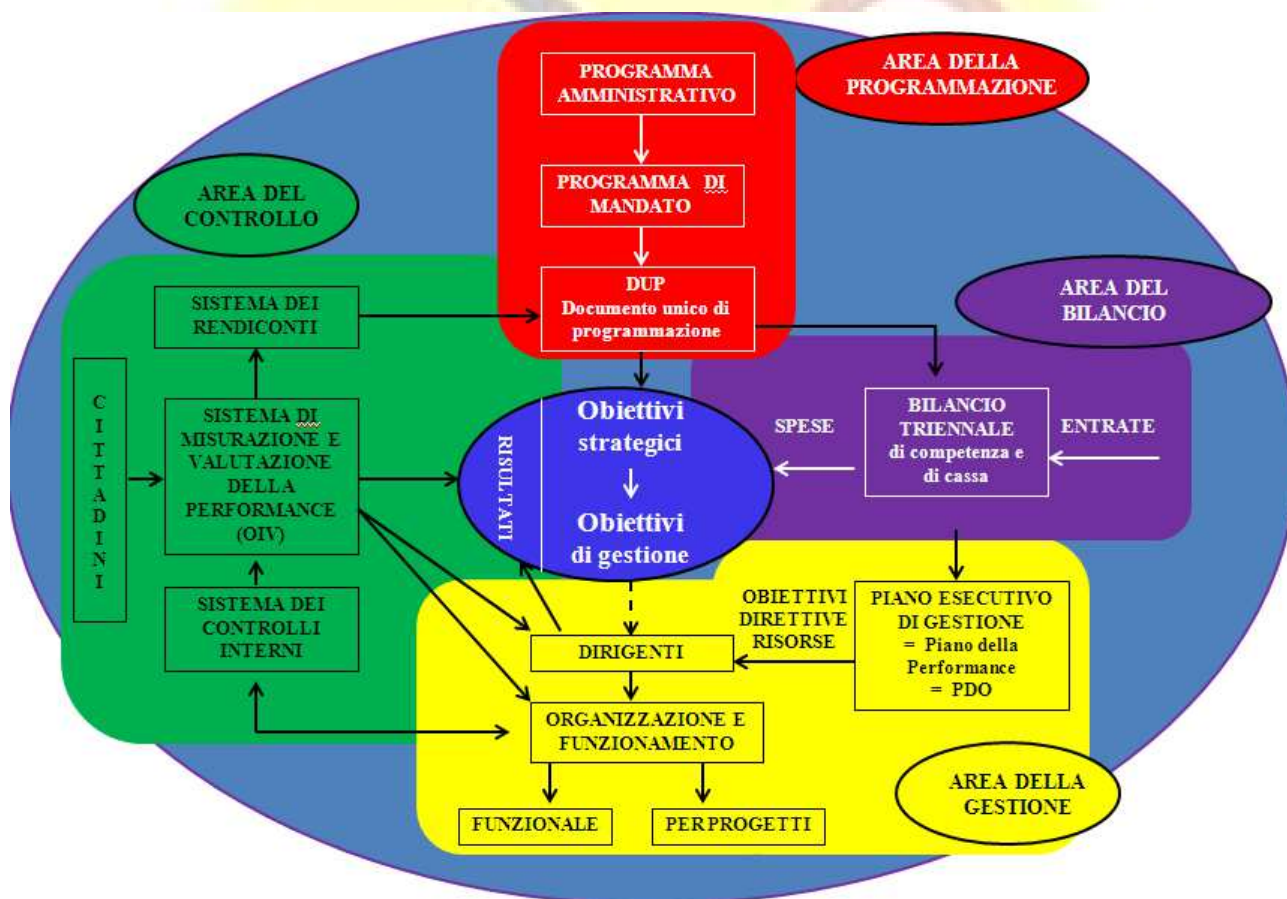


la quota destinata a premiare la performance individuale, nonché a fissare i criteri per una effettiva differenziazione delle valutazioni/premi – art. 19 D.Lgs. n. 74/2017).

Secondo l'ordinamento oggi vigente le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte dalle agenzie esterne di valutazione e degli esiti del confronto tra soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche.

Questa norma, rivolta principalmente alle amministrazioni dello Stato, non applicabile, in via di principio, alle regioni e agli enti locali, può rappresentare un utile riferimento in ordine ai contenuti della valutazione della performance organizzativa in tutte le amministrazioni pubbliche. Per quanto riguarda l'adozione di modelli uniformi, occorrerà attendere le intese che scaturiranno dall'accordo previsto in sede di Conferenza unificata. *Medio tempore*, si ritiene corretto procedere, comunque, alla definizione dello S.Mi.Va.P..

Il Nuovo modello di governance degli enti locali risulta ben illustrato dal seguente schema redatto dal dott. Mario Collevocchio (12/2017):



La metodologia di valutazione indicata nel presente documento è stata redatta tenendo conto dei criteri generali che, in ossequio alla previsione dell'articolo 40, comma 1, del Dlgs n. 165/2001, così come riformulato dal Dlgs n. 75/2017, secondo il quale, nella materia della valutazione delle prestazioni, ai fini della corresponsione del trattamento accessorio, l'intervento della contrattazione collettiva è consentito "nei limiti previsti dalle norme di legge" e che sono escluse dalla contrattazione collettiva le materie afferenti alle prerogative dirigenziali ai sensi, tra l'altro, dell'articolo 17, del decreto legislativo stesso, il cui comma 1, lettera e-bis), tratta, appunto, della valutazione del personale, sono stati oggetto di confronto con i Sindacati e con le R.S.U. a cui il documento è stato inviato in data 20/11/2018 prot.12826 del Comune di Lomagna.



I Criteri generali esitati dal confronto con le OO.SS. e la R.S.U. sono i seguenti:

1. la misurazione della performance generale dell'Ente, che costituisce un ambito della valutazione individuale dei Responsabili di settore in base all'art. 9, comma 1, lettera c), del Dlgs n. 150/2009 ("alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura"), viene effettuata attraverso l'utilizzo di indicatori concernenti lo stato di salute finanziario e organizzativo dell'amministrazione, che consentano di esprimere la reputazione dell'ente complessivamente inteso;
2. la misurazione della performance organizzativa delle strutture interne in cui si articola l'ente viene effettuata attraverso gli obiettivi strategici ed operativi. Gli obiettivi operativi sono assegnati a ciascuna unità organizzativa e la misurazione viene effettuata attraverso indicatori di efficacia, efficienza, qualità e quantità. Gli obiettivi strategici, cui concorrono più unità organizzative, vengono misurati attraverso indicatori d'impatto. L'incidenza sulla performance organizzativa ed individuale degli obiettivi strategici ed operativi viene stabilita, dal sistema di misurazione e valutazione, valorizzando lo sforzo gestionale delle strutture;
3. i comportamenti professionali ed organizzativi del personale non dirigenziale saranno differenziati in base alle categorie di inquadramento, secondo i contenuti professionali che le rispettive declaratorie contrattuali declinano;
4. per quanto attiene ai comportamenti professionali ed organizzativi, saranno previste modalità di integrazione e specificazione, al fine di tenere conto delle concrete funzioni esercitate, nell'ambito delle declaratorie generali previste dal regolamento;
5. la disciplina delle procedure di conciliazione sono ispirate al principio della massima celerità, della terzietà e dell'assistenza legale e/o sindacale e potranno essere attivate solo in presenza di motivazioni circostanziate;
6. la tempistica dei monitoraggi infra-annuali terrà conto dell'esigenza di contemperare l'efficienza e l'utilità ai fini dell'attivazione dei processi rimodulativi degli obiettivi;
7. la disciplina dell'assegnazione degli obiettivi individuali è ispirata al criterio di coerenza tra gli obiettivi delle politiche, desumibili dal DUP e dalle linee di mandato, e l'azione amministrativa e gestionale dei Titolari di P.O.;
8. il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni deve prevedere un'adeguata connessione ed una razionale integrazione tra i diversi livelli di misurazione della performance organizzativa e individuale, in modo tale che vi sia coerenza tra i risultati conseguiti ai diversi livelli;
9. i livelli premiali sono sviluppati in almeno quattro graduazioni di merito, in modo da assicurare la necessaria articolazione delle azioni valutative ed un'adeguata differenziazione della distribuzione degli istituti premiali;
10. in relazione agli obiettivi di performance (operativi ed individuali), devono essere previsti meccanismi di verifica dell'orientamento al miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi, che tenga conto della specifica situazione di contesto e dell'apparato motivazionale a supporto dell'individuazione dei target degli indicatori;
11. gli indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi, a qualsiasi livello, devono presentare una fonte certa ed affidabile, che deve essere garantita da sistemi interni o esterni di rilevazione;
12. la disciplina della considerazione della capacità di differenziazione delle valutazioni, specifico ambito di valutazione individuale dei Titolari di P.O., deve tenere conto dell'effettivo esercizio del potere valutativo e deve essere ponderata in relazione all'entità del personale valutato."

I riferimenti per la valutazione della performance (art. 3, comma 2, del D.Lgs. 150/2009) sono tre:

- la performance dell'amministrazione nel suo complesso (cd. performance organizzativa);
- la performance delle singole aree;
- la performance dei singoli dipendenti.

Occorre definire come valutare ogni singolo tipo della citata trilogia del concetto di performance.



- la performance dell'amministrazione nel suo complesso si valuta esaminando la capacità dell'ente di creare valore pubblico erogando servizi che impattino, soddisfacendoli, i bisogni dei cittadini con un corretto uso delle risorse e in termini di efficienza ed efficacia; in pratica, la performance organizzativa sintetizza, gli obiettivi generali che identificano le priorità strategiche dell'ente in relazione alle attività ed ai servizi complessivamente erogati, con carattere trasversale e comune a tutti i Settori, come annualmente declinati nel piano della Performance. Il punteggio complessivo che può essere attribuito a questo fattore, comprensivo del gradimento dell'utenza e/o della verifica dell'attuazione dei documenti programmatici, non può superare il **30%**.
- la performance delle singole aree si valuta sulla base del conseguimento di obiettivi specifici assegnati dalla Giunta a ogni singolo Responsabile di settore titolare di posizione organizzativa e sulla base delle capacità dimostrate rispetto alle attese definite;
- la performance dei singoli dipendenti si valuta sulla base del conseguimento di obiettivi specifici assegnati dal proprio Responsabile di settore titolare di posizione organizzativa e sulla base delle capacità dimostrate rispetto alle attese definite.

In sostanza si tratta di valutare lo scostamento tra la performance a consuntivo e la performance programmata.

Il monitoraggio della performance è affidato all'Organismo Indipendente di Valutazione (art. 6 D.Lgs cit.) mentre la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta (art. 7 D.Lgs. cit.) da:

- OIV;
- Responsabili di settore titolari di posizione organizzativa;
- Cittadini.

I primi due soggetti indicati operano sulla base delle schede qui allegate; i cittadini, invece, operano con strumenti che saranno definiti dall'OIV d'intesa con la Giunta Comunale che permettano di rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività erogate dall'ente; si deve implementare un meccanismo che permetta ai cittadini di presentare segnalazioni all'ente che assicuri il monitoraggio delle stesse e della loro evasione e soddisfazione nonché svolgere indagini di *customer satisfaction*.

L'esclusione della possibilità d'intervento della contrattazione integrativa nella materia della valutazione del personale discende anche dalla previsione dell'articolo 7 del Dlgs n. 150/2009, il quale, da un lato, affida alle amministrazioni il compito di adottare il Sistema di misurazione e valutazione delle performance e, dall'altro lato, sancisce che l'adozione possa avvenire solo previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, con ciò definendo un percorso chiaro nel quale i due soggetti coinvolti sono l'organo politico di vertice e l'organo esperto di valutazione della performance.

Il secondo Decreto Madia (75/2017) ha modificato in più parti il D.Lgs. n. 165/2001 mutando la gerarchia delle fonti del lavoro pubblico; con il Decreto n. 165/2001 il lavoro presso l'ente locale era stato privatizzato e sottoposto, quindi, alla disciplina civilistica recata dal Capo I del Titolo II del Libro V del Codice Civile. Nel riassetto introdotto dal Decreto Brunetta aveva assunto primaria importanza la revisione del rapporto tra Legge e Contrattualistica Pubblica nel senso che lo spazio riservato alla sede negoziale veniva limitato alla disciplina dei diritti ed obblighi, alle relazioni sindacali ed al trattamento economico. Ora, con il Decreto Madia, il C.C.N.L. diventa la fonte principale della disciplina del rapporto di lavoro pubblico riservando alla legge tre ambiti di competenza esclusiva quali le sanzioni disciplinari, la mobilità del personale e la valutazione delle prestazioni. Così, infatti, recita il novellato art. 40, comma 1, del D.Lgs. n. 165/2001: "La contrattazione collettiva disciplina il rapporto di lavoro e le relazioni sindacali e si svolge con le



modalità previste dal presente decreto. Nelle materie relative alle sanzioni disciplinari, alla valutazione delle prestazioni ai fini della corresponsione del trattamento accessorio, della mobilità, la contrattazione collettiva è consentita nei limiti previsti dalle norme di legge. Sono escluse dalla contrattazione collettiva le materie attinenti all'organizzazione degli uffici, quelle oggetto di partecipazione sindacale ai sensi dell'articolo 9, quelle afferenti alle prerogative dirigenziali ai sensi degli articoli 5, comma 2, 16 e 17, la materia del conferimento e della revoca degli incarichi dirigenziali, nonché quelle di cui all'articolo 2, *comma 1, lettera c)*, della *legge 23 ottobre 1992, n. 421*".

L'approvazione del presente documento rappresenta la prosecuzione e l'affinamento di una strategia volta ad innovare l'organizzazione del Comune di Osnago nella consapevolezza della necessità che l'ente locale agisca in termini di trasparenza e di *accountability* sociale. Tale strategia prevede di imprimere all'ente locale una nuova "cultura organizzativa", intendendo per tale un modo di pensare e di agire che caratterizza una data realtà aziendale e che si manifesta con un proprio linguaggio, un proprio gergo e propri riti. L'ispirazione è la concezione dell'organizzazione aziendale quale *network* di relazioni tra individui che agiscono mediante la comunicazione e la negoziazione e che assumano atteggiamenti proattivi. È necessario, quindi, un intervento integrativo, di natura regolamentare, che modifichi gli strumenti valutativi in essere e sia anche in grado di incentivare comportamenti creativi nel personale operando su leve anche di tipo psicologico. Si tratta, quindi, di perfezionare e integrare la strumentazione di *Management by objectives* (MBO), che già oggi correlano la valutazione dei dipendenti al conseguimento di obiettivi predeterminati ed il riconoscimento dei premi economici all'assunzione di comportamenti organizzativi rispondenti alle esigenze dell'ente. Il metodo proposto tende a conseguire un virtuoso bilanciamento impostando la valutazione dei dipendenti sia su misurazioni di tipo quantitativo che di tipo qualitativo – comportamentale. Di primo acchito, la lettura del presente elaborato potrebbe indurre a ritenere che si intendano introdurre forme eccessive di controllo sull'operato dei dipendenti; in realtà, gli strumenti proposti mirano a favorire la libera espressione delle capacità individuali, a fare in modo che coloro che lavorano a Osnago lo possano fare con entusiasmo immedesimandosi con la *mission* aziendale. Lo scopo, quindi, non consiste solo nella regolazione dell'erogazione di quote di retribuzione, ma, soprattutto, di fungere da supporto per lo sviluppo professionale dei singoli lavoratori nel tentativo di avere "la persona giusta al posto giusto".

L'ottica è quella del *job enrichment* con riconoscimento di autonomia e responsabilità ad ogni collaboratore. In questo senso appare assai rilevante conseguire un apprezzamento dell'affettività positiva di coloro che lavorano nell'azienda¹ Comune di Osnago, incrementando il senso di appartenenza e di identificazione con i successi aziendali. L'intero personale comunale deve tendere ad operare sempre più con un atteggiamento da "organizzativista" piuttosto che di "professionista", nel senso di maggiore concentrazione sulle esigenze dell'organizzazione piuttosto che su quelle sole del proprio lavoro. In quest'ottica occorre premiare i più intraprendenti e coloro che dimostrano una maggiore "intelligenza sociale", intesa come capacità di creare condizioni soddisfacenti all'interno dei propri gruppi di lavoro. I risultati che si attendono dall'implementazione della metodologia di cui al presente lavoro si possono indicare nei seguenti:

- riduzione dell'ansietà;
- maggiore entusiasmo ed ironia nell'affrontare le sfide lavorative;
- assunzione di atteggiamenti competitivi diffusi;
- riduzione dello stress;
- incremento del livello di auto stima.

¹ Il Comune, infatti, è qualificabile quale "azienda pubblica complessa".



Nota: il presente documento contiene un richiamo alla nota iniziativa del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione denominata "Mettiamoci la faccia"; al riguardo si evidenzia che l'utilizzo di tale metodologia è particolarmente sostenuta dal Governo centrale.

I Principi del Decreto Brunetta/Madia da declinare nel Comune di Osnago

Dall'esame delle norme che trovano applicazione agli enti locali si ricava che il modello organizzativo che si è tenuti ad adottare deve rispondere ai seguenti principi fondamentali:

- a) misurazione e valutazione della performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso;
- b) misurazione e valutazione della performance con riferimento alle singole unità organizzative;
- c) misurazione e valutazione della performance dei singoli dipendenti (sia in termini di risultato che di comportamenti);
- d) partecipazione di cittadini e degli utenti finali dei servizi erogati alla valutazione della performance dell'ente in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- e) prevalenza, nella valutazione complessiva dei Responsabili di settore, degli indicatori di risultato e dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità rispetto agli altri elementi di valutazione individuale;
- f) garantire massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance;
- g) garantire che le misurazioni e le valutazioni della performance avvengano secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- h) realizzare il "Ciclo di gestione della performance" articolato nelle seguenti fasi
 - 1) definizione obiettivi con fissazione risultati da conseguire e degli indicatori;
 - 2) collegamento tra obiettivi e risorse;
 - 3) monitoraggio in itinere;
 - 4) valutazione finale;
 - 5) adozione sistemi premianti;
 - 6) rendicontazione risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, agli organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Dall'esame finora condotto emerge che lo spirito del Decreto Brunetta è di realizzare un reale "controllo diffuso" sull'operato del Comune che assurge a valore cardine della riforma e come tale prevalente rispetto ad eventuali pretese di riservatezza.



Declinazione dei principi del Decreto Brunetta/Madia nel Comune di Osnago

La declinazione del Decreto Brunetta/Madia presso il Comune di Osnago avviene secondo il seguente Regolamento (che costituisce appendice al Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici).

Art. 1 – Definizione di performance

Con il termine performance si intende la capacità di rispondere ai bisogni dei destinatari dell'attività aziendale oltre che dell'efficiente utilizzo delle risorse.

Essa indica “il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, *team*, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita”. (Fonte CiVIT delibera n. 89/2010).

La performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) l'impatto dell'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 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.

Art. 2 – Principio meritocratico e logica di selettività

Il Comune di Osnago, consapevole dell'esigenze di corrispondere quote di retribuzione solo in presenza di valutazioni il più possibile rispondenti alla realtà, adotta un sistema premiante fondato



sul principio della meritocrazia e con la logica della selettività nella corresponsione della retribuzione accessoria che risponde ad una *ratio* sia incentivante che afflittiva. Il principio meritocratico viene rispettato adottando modelli di valutazione basati su *items* specifici non fondati sulla mera presenza in ufficio. La logica della selettività viene seguita prevedendo la classificazione dei punteggi di valutazione in diverse fasce cui corrisponde una diversa entità del premio.

Sono previste due sessioni valutative riferite ad ogni anno solare; una di tipo intermedio, da svolgersi a metà anno e volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, di cui alla specifica scheda, ed una finale con cui ogni Responsabile di settore compila, in via definitiva entrambe le schede (scheda obiettivi e scheda prestazioni).

Con riferimento ai Responsabili di settore va osservato che le procedure per l'erogazione della retribuzione di risultato sono mutate a seguito del nuovo CCNL 21.05.2018. Prima di allora la retribuzione di risultato era stabilita in un quota percentuale potenziale indicata, nei limiti del CCNL, nel decreto di nomina indi la valutazione e la conseguente collocazione in fasce era da intendersi con riferimento alla quota di retribuzione di risultato spettante rispetto alla percentuale potenziale indicata nel decreto di nomina. Col nuovo CCNL (art. 15), invece, alla retribuzione di risultato di tutti i Responsabili di settore si destina una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.

Indi, l'attribuzione dell'indennità di risultato avverrà secondo la seguente procedura:

1.

COMUNE X – SITUAZIONE 2017

Budget complessivo oggi destinato a P.O. + risultato: 50.000

SITUAZIONE AL 2017.

N. posizione	Euro posizione	% risultato teorica	Euro risultato CCNL 31.03.1999
Posizione 1	12.000	25%	3.000
Posizione 2	10.000	25%	2.500
Posizione 3	10.000	25%	2.500
Posizione 4	8.000	25%	2.000
Totale	40.000		10.000

SITUAZIONE DALL'01.01.2019:

N. posizione	Euro posizione	25 % budget complessivo teorica	Euro risultato CCNL 21.05.2018	Budget complessivo
Posizione 1	11.000	25%	3.500	
Posizione 2	9.000	25%	3.250	
Posizione 3	9.500	25%	3.250	
Posizione 4	8.000	25%	2.500	
Totale	37.500		12.500	50.000

A parità di budget complessivo, 50.000 Euro, applicando un minimo di logica di premialità, viene destinato il 30% del budget complessivo all'indennità di risultato: in questo caso sarà necessario abbassare la posizione di tutti gli incaricati a cui saranno destinati 35.000 Euro, mentre al risultato 15.000 Euro.



Nel caso di attribuzione di incarico ad interim al lavoratore spetterà una maggiorazione dell'importo dell'indennità di posizione graduata sulla base dell'ulteriore incarico ad interim attribuito. L'art. 15 del CCNL prevede che nell'ipotesi di conferimento ad un lavoratore, già titolare di posizione organizzativa, di un incarico ad interim relativo ad altra posizione organizzativa, per la durata dello stesso, al lavoratore, nell'ambito della retribuzione di risultato, è attribuito un ulteriore importo la cui misura può variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim. Nella definizione delle citate percentuali, l'ente tiene conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito nonché del grado di conseguimento degli obiettivi. L'OIV applica la metodologia di valutazione coerente con i criteri individuati e formula una proposta al Sindaco per la quantificazione dell'incremento della retribuzione di risultato, sulla base dei seguenti criteri generali:

- importo della retribuzione di posizione del Titolare della P.O. per cui si effettua il vicariato;
- apporto fornito nel conseguimento degli obiettivi del settore del Titolare per cui si è nominato vicario;
- giorni di effettiva sostituzione.

SCHEMA VICARIATO P.O.

Fattori	Punteggio
<p>A. Autonomia: <i>Autonomia manifestata nello svolgimento dell'attività del collega sostituito con particolare riferimento alla capacità di lavorare anche in mancanza di piena padronanza della conoscenza del settore</i></p> <p>B. Iniziativa professionale: <i>Capacità di risposta all'ulteriore contesto lavorativo, disponibilità ad adeguarsi alle varie esperienze, adattamento nel lavorare in modo efficace in situazioni e contesti diversi e grado di apporto di iniziativa personale</i></p> <p>C. Orientamento alla soluzione dei problemi: <i>Capacità di esaminare i problemi e proporre modalità e soluzioni, esaminando e scegliendo i risultati migliori</i></p> <p>D. Utilizzo del tempo di lavoro e delle risorse disponibili in funzione dei risultati: <i>Capacità di ottimizzare l' utilizzo dei tempi e delle risorse a disposizione</i></p> <p>E. Relazioni personali: <i>Capacità di intessere relazioni positive con il personale del settore oggetto di vicariato.</i></p>	



Totale max.	50
--------------------	-----------

<u>Valutazione</u>	<u>Punteggio</u>
Insufficiente	5
Sufficiente	6
Adeguato	7
Buono	8
Ottimo	10

Valutazione totale	Percentuale da applicare
25 punti	0%
da 26 a 30	15%
da 31 a 35	18%
da 36 a 40	20%
da 41 a 44	22%
da 45 a 50	25%

Formula da applicare: $\frac{A \times B}{365} \times C$

Ove:

A = Retribuzione di posizione del Titolare della P.O.;

B = Percentuale da applicare;

C = Giorni di vicariato.

A tutti i dipendenti è riconosciuto il diritto di segnalare al competente organo (O.I.V per i Responsabili di settore ed i Responsabili di settore stessi per i propri collaboratori) l'esigenza di rettificare, in corso d'anno e comunque entro il 30 novembre, gli obiettivi assegnati quando gli stessi, per ragioni sopravvenute ed indipendenti dalla volontà del *travet* assegnatario, divengano non più conseguibili. In tal caso l'organo competente, accertata l'impossibilità sopravvenuta a conseguire il risultato atteso, provvede, entro i successivi quindici giorni, ad assegnare al dipendente uno o più nuovi obiettivi.

Art. 3 – Organi competenti alla valutazione della performance

La valutazione della performance è attribuita ai seguenti organi:

- la valutazione della performance con riferimento all'organizzazione nel suo complesso compete all' Organismo Indipendente di Valutazione della performance;
- la valutazione della performance con riferimento alle singole unità organizzative compete all' Organismo Indipendente di Valutazione della performance;
- la valutazione della performance dei singoli dipendenti compete al Sindaco su proposta dell' Organismo Indipendente di Valutazione della performance per quanto concerne i Responsabili di settore ed a questi ultimi per quanto concerne i dipendenti della propria area.



Art. 4 - Organismo Indipendente di Valutazione della performance – O.I.V.

L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, di seguito O.I.V., è nominato secondo la procedura normata dalle seguenti disposizioni: 1) Dpr 9 maggio 2016 n. 105, recante *“Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni”*) in attuazione dell'articolo 19, comma 6, del Dl 90/2014; 2) Dm 2 dicembre 2016, che ha reso operativo l'elenco nazionale di coloro che aspirano a essere nominati componenti degli Oiv; 3) articoli 14 e 14-bis del Dlgs 150/2009, come modificato/introdotta dal Dlgs 74/2017; 4) articolo 7, comma 6-*quater*, del Dlgs 165/2001, come modificato dal Dlgs 75/2017. Tutte le norme citate sono direttamente applicabili alle amministrazioni statali, mentre per gli enti territoriali la loro applicabilità - fermo restando il principio generale di cui all'ultima disposizione direttamente applicabile, mediante armonizzazione dell'ordinamento interno, anche alle amministrazioni locali - è condizionata al prescritto accordo in sede di Conferenza unificata (articolo 1, comma 2, del Dm citato; articolo 3, comma 4, del Dpr 105/2016 e articolo 16 del Dlgs 150/2009). In assenza di tale intesa, come peraltro affermato dal dipartimento della Funzione pubblica, con circolare del 19 gennaio 2017, gli enti territoriali possono comunque decidere, nell'ambito della loro autonomia, di applicare le predette norme e ricorrere all'elenco nazionale per la nomina dei componenti degli Oiv. La scelta dell'OIV avviene mediante procedura comparativa preceduta dalla pubblicazione di apposito avviso aperto a soggetti in possesso dei requisiti previsti dall'art. 14 del d.lgs. 150/2009. La composizione è monocratica. La funzione di struttura permanente di sostegno è svolta dal Segretario Comunale.

Art. 5 – Termini e condizioni di impugnazione

Il dipendente che non condivida la valutazione espressa mediante le schede all'uopo predisposte ha diritto di presentare ricorso gerarchico improprio al Responsabile di settore; tale ricorso, a pena di inammissibilità, deve essere presentato entro 15 (quindici) giorni dalla consegna della scheda di valutazione. In caso di rifiuto al ricevimento della scheda, ai fini di cui al presente articolo, vale la data in cui il Responsabile registra il rifiuto del collaboratore alla sottoscrizione. Il Responsabile di settore istruisce con immediatezza il ricorso e si pronuncia sullo stesso entro i successivi 15 (quindici) giorni, previa audizione del ricorrente che, a tal fine, può farsi assistere da un rappresentante sindacale o da un legale. La decisione assume la forma della compilazione di una nuova scheda di valutazione, anche nell'ipotesi di riconferma dei voti precedentemente attribuiti. Avverso la seconda valutazione è esperibile ricorso all'O.I.V. il quale, sentito il ricorrente e l'estensore della valutazione, verifica se sussistano gli elementi per chiedere al valutatore di rivedere il giudizio espresso che, comunque, resta riservato all'autonoma valutazione dello stesso. In caso di rinvio al valutatore questi stende una terza e definitiva scheda di valutazione avverso la quale non risulta esperibile ulteriore ricorso, salvo eventuale azione innanzi all'autorità giudiziaria ordinaria competente per materia.

Il Responsabile di settore che non condivida la valutazione espressa mediante le schede all'uopo predisposte ha diritto di presentare ricorso gerarchico improprio al Sindaco; tale ricorso, a pena di inammissibilità, deve essere presentato entro 15 (quindi) giorni dalla consegna della scheda di valutazione. In caso di rifiuto al ricevimento della scheda, ai fini di cui al presente articolo, vale la data in cui il Sindaco, assistito dall'O.I.V., registra il rifiuto del Responsabile di settore alla sottoscrizione. Il Sindaco, assistito dall'O.I.V., istruisce con immediatezza il ricorso e si pronuncia sullo stesso entro i successivi 15 (quindici) giorni, previa audizione del ricorrente che, a tal fine, può farsi assistere da un rappresentante sindacale o da un legale. La decisione assume la forma della compilazione di una nuova scheda di valutazione, anche nell'ipotesi di riconferma dei voti precedentemente attribuiti. Avverso la seconda valutazione non risulta esperibile ulteriore ricorso, salvo eventuale azione innanzi all'autorità giudiziaria ordinaria competente per materia.



Art. 6 – Metodologia per la valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso

L'Amministrazione Comunale ritiene essenziale adottare un sistema di rilevazione della soddisfazione degli utenti dei servizi comunali siano essi resi nella forma dello sportello fisico sia nella forma dei servizi *on line*. È, quindi, opportuno introdurre metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini, basati sull'ascolto e sulla partecipazione, che siano finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi tarati sui bisogni effettivi e potenziali dei cittadini utilizzando, al meglio, le risorse disponibili.

La valutazione della performance riferita all'amministrazione nel suo complesso viene condotta mediante l'adozione di strutture e tecniche che consentano di verificare il grado di soddisfazione dell'utente rispetto al funzionamento dell'ente.

A tal fine si prevede la graduale adozione di strumenti di registrazione dei giudizi espressi dai cittadini; tali strumenti devono rispondere a requisiti di agevole uso da parte degli utenti e facilità nell'elaborazione dei dati acquisiti dall'azienda, sul modello del servizio di valutazione della qualità percepita basato su interfacce emozionali dell'iniziativa "Mettiamoci la faccia" del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione tecnologica. In alternativa, è possibile far ricorso a procedure più tradizionali quali la compilazione di un breve questionario a risposte multiple predefinite che ogni dipendente presenterà all'utente al termine dell'erogazione del servizio con invito alla compilazione.

La raccolta dei giudizi avviene utilizzando il questionario **qui allegato**. Tale questionario è unico nel senso che è lo stesso per tutti gli uffici; sono ammesse personalizzazioni ma solo nella forma di domande addizionali; le risposte alle domande addizionali (indi specifiche per uffici) non saranno utilizzate ai fini della valutazione della performance ma solo quali strumenti per il miglioramento del servizio reso; il questionario potrà essere somministrato solo dopo sua approvazione da parte della Giunta in quanto si tratta di modifica allo S.Mi.Va.P.. Successive revisioni sono approvate dalla Giunta Comunale.

Rispetto alle modalità tradizionali di contatto tra il cittadino ed il Comune assume crescente rilievo il portale web dell'ente; per tale ragione si prevede l'introduzione di strumentazioni informatiche che consentano di effettuare la rilevazione e l'analisi degli accessi al sito con particolare riguardo alla soddisfazione degli utenti. Si valuterà l'implementazione del sito con *forum*, *instant messaging*, e *community*, in modo da favorire il dialogo *peer to peer* tra il cittadino e l'amministrazione. I dati raccolti sono elaborati a cura dell'O.I.V. , resi pubblici ed utilizzati anche per attivare processi di razionalizzazione e miglioramento dei servizi erogati".

Art. 7 – Metodologia per la valutazione della performance con riferimento alle singole unità organizzative

L'analisi della soddisfazione dell'utente, oltre che nei termini generali di cui al precedente articolo, viene svolta anche in modo parziale, cioè in collegamento con i singoli servizi/processi dell'ente. Infatti, l'amministrazione Comunale di Osnago ritiene che la valutazione della *customer satisfaction* consenta di disporre di *feedback* di grande utilità per direzionare correttamente le proprie azioni incrementando la qualità dei servizi e riducendo la spesa pubblica mediante la sua ottimizzazione.

A tal fine, la valutazione della performance richiede che, accanto ad indicatori applicabili universalmente (cortesia operatore, tempi di attesa, modulistica in uso, ecc..) si attivino anche indicatori che tengano conto delle specificità dei diversi servizi erogati. Tali indicatori sono predisposti in modo da poter essere implementati non solo dal Comune di Osnago ma anche come strumento di autodiagnosi, e fruibili anche da soggetti esterni per rendere possibile l'adozione di misure di *benchmarking* (confronto).



Elemento preliminare alla valutazione della performance è la definizione di standard di qualità che l'Amministrazione si impegna a garantire per ogni servizio reso. A tal fine, la Giunta Comunale, su proposta elaborata da ogni Responsabile di servizio per il proprio settore, aggiorna periodicamente la carta dei servizi ove vengono riportati², gli standard qualitativi che il Comune si impegna ad osservare, nonché i tempi medi di definizione dei procedimenti di erogazione dei servizi da parte del Comune di Osnago, cioè i tempi intercorrenti dall'istante della richiesta al momento dell'erogazione del servizio (come previsto dall'art. 23 della Legge 18.06.2009, n. 69), tenendo conto dei termini fissati da leggi o regolamenti. Gli standard di qualità sono misurati attraverso indicatori per ognuno dei quali deve essere definito e pubblicizzato un valore programmato che consenta di verificare se un servizio possa essere considerato di qualità essendo stato rispettato lo standard previsto³. Ogni anno ciascun Responsabile di settore presenta, entro il 30 novembre, la proposta di revisione degli standard in essere, alla Giunta Comunale che procede all'approvazione formale degli standard valevoli per l'anno successivo entro il 31 dicembre dell'anno precedente. Gli standard di qualità sono resi pubblici mediante pubblicazione cartacea ed informatica della carta dei servizi che li contenga ed inserzione permanente sul sito web istituzionale dell'ente. Ciascun Responsabile di settore redige una relazione sull'esito dell'indagine evidenziando gli aspetti di criticità e proponendo interventi correttivi e possibili azioni di miglioramento; la relazione viene consegnata all'O.I.V. ed alla Giunta Comunale. Al fine di rendere più agevole la gestione e l'elaborazione dei dati acquisiti si valuterà l'acquisto di specifico software.

Art. 8 - Metodologia per la valutazione della performance dei singoli dipendenti

La performance è strettamente legata a due fattori strategici che sono la motivazione e le capacità tecniche. La metodologia di valutazione, quindi, deve consentire la verifica dei risultati raggiunti ed il loro riconoscimento in capo ad ogni lavoratore, quale forma oggettiva di fattore motivazionale, mediante il prodursi di flussi periodici di informazioni di ritorno (*feedback*) ai valutati. Il *goal setting*, cioè l'organizzazione del lavoro secondo obiettivi chiari e specifici rappresenta la fase preliminare nel processo valutativo. In questo processo occorre concentrarsi non solo sulla produzione ma anche sulla relazione, in quanto il "modo di produrre" non può essere indifferente alla valutazione; "essere produttivi", infatti, significa essere in grado di portare a termine tutte le attività assegnate in un determinato tempo e con efficacia. Ciò vale, *in primis*, per i Responsabili di settore, che debbono agire affinché in azienda si crei un clima di stima, fiducia e rispetto reciproci. Particolare peso va attribuita alla capacità di *problem solving* accanto al tradizionale *know how*. Ad ogni dipendente sono assegnati, all'inizio di ogni anno, specifici obiettivi da conseguire che rispondono ai seguenti requisiti⁴:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- difficili ma raggiungibili e realistici;
- comunicati preventivamente e, possibilmente, partecipati ed accettati;
- specifici, definiti in termini oggettivi e misurabili;
- riferiti ad un arco temporale determinato (di norma un anno);
- idonei a conseguire un significativo miglioramento della qualità dei servizi;
- riferibili ad un esercizio di bilancio e correlati alle risorse disponibili;
- suscettibili di *benchmarking*.

² Oltre alle indicazioni riferite alle principali caratteristiche del servizio, il luogo ove può essere richiesto, le modalità di erogazione, i costi associati alla fruizione del servizio, i requisiti per accedervi, il responsabile del procedimento e come entrare in contatto con il medesimo, nonché l'indicazione del soggetto competente a ricevere la diffida prevista dal D.Lgs. n. 198/2009 sulla cd. *class action*.

³ La delibera CiVIT n. 88/2010 del 24.06.2010 individua come esempio di standard per il rilascio di un passaporto il numero di giorni lavorativi necessario.

⁴ Gli obiettivi devono rispondere alla logica S.M.A.R.T. (Specific = specifico, Measurable = misurabile, Agreed = concordato, Realistic = realistico, Time-bound = tempificato).



Gli strumenti di valutazione necessitano di essere differenziati sulla base dei ruoli ricoperti in azienda; infatti, molti fattori dipendono dall'attività svolta. Si pensi, ad esempio, alla capacità di operare come "agenti del cambiamento" che, necessariamente, deve essere, *in primis*, una qualità richiesta ai dipendenti di vertice.

La valutazione dei Responsabili di settore avviene secondo la seguente metodologia:

PROCEDURA VALUTAZIONE RESPONSABILI DI SETTORE

La procedura di valutazione dei Responsabili di settore, finalizzata all'erogazione della retribuzione di risultato, si compone di tre sezioni, corrispondenti a tre criteri essenziali per la valutazione:

- a.- Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e negoziati, espresso dal rapporto tra risultati raggiunti e risultati programmati, sulla base degli indicatori misurabili e verificabili, definiti in fase di predisposizione del PEG e dal sistema di reporting;
- b.- Grado di estrinsecazione dei comportamenti direzionali attesi, espresso dalla valutazione attribuita ai comportamenti osservati, come modalità di gestione per il superamento di criticità e percorsi complessi presenti nella attività amministrativa.
- c.- Grado di concorso alla soddisfazione dei cittadini utenti dei servizi comunali e all'attuazione dei documenti programmatici.

Il responsabile di settore è chiamato ad assumere un ruolo di *leadership* che deve essere di stile partecipativo, aborrendo impostazioni estreme di *leadership* autocratica o, al contrario, di *laissez-faire*.

La prima sezione è contenuta nella "Scheda individuale per la valutazione delle prestazioni di dipendenti di cat. D incaricati di posizione organizzativa": questa scheda contiene:

- la specifica dei comportamenti organizzativi attesi e la loro definizione; essi attengono ad aspetti mentali, relazionali, organizzativi e tecnici, con esclusione di fattori riguardanti la personalità;
- gli indicatori di osservazione per ogni specifica comportamentale.

SCHEDA INDIVIDUALE PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI DIPENDENTI DI CAT. D INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA ANNO

Responsabile di servizio			
Categoria			
Ruolo ricoperto			
Profilo professionale			
ELEMENTO	DESCRITTORE	VALUTAZIONE	FINALE
1) Capacità di direzione e coordinamento	Capacità di gestione di gruppi di lavoro, collaboratori, servizi ed uffici con la finalità di garantire la realizzazione delle attività e degli obbiettivi affidati, condotta attraverso l'utilizzazione di strumenti di programmazione, controllo, verifica e di valutazione finale con conseguente rendicontazione.		
2) Capacità di programmazione e controllo delle proprie attività e quelle dei collaboratori	Capacità di organizzare, seguito della definizione degli obbiettivi, riunioni di programmazione delle attività e dei compiti da affidare con opportune ed adeguate "istruzioni" ai collaboratori e gruppi di lavoro, redigere conseguenti "report". Controllo rispetto tempi previsti con riunioni periodiche e con eventuale riprogrammazione delle attività e compiti in funzione del risultato, prevenendo così l'insorgere di problemi.		



<p>3) Gestione del tempo espresso da puntualità e precisione di risposte</p>	<p>Capacità di ottimizzare le proprie attività di competenza rispettando le scadenze definite e negoziate nella realizzazione degli obiettivi, evitando correzioni e/o rifacimenti in corso d'opera.</p> <p>Capacità di fornire indicazioni esaurienti, opportune, precise, puntuali ed adeguate alle richieste e domande proposte dagli amministratori, collaboratori e cittadinanza.</p>		
<p>4) Capacità di gestire le attività identificandone il risultato atteso attraverso indicatori di attività e di risultato</p>	<p>Migliorare la capacità in autonomia di portare a compimento la gestione e attività di competenza per il raggiungimento degli obiettivi, valutabile attraverso l'utilizzo di elementi e sistemi numerici (report stato di avanzamento lavori, programma temporale attività ...)</p>		
<p>5) Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale ed alla funzione direttiva</p>	<p>Fornire risposte puntuali, pertinenti ed opportune nella gestione e coordinamento di competenza in maniera autonoma assumendosi le relative responsabilità, limitando il ricorso ad altri colleghi dimostrando padronanza e conoscenza dei sistemi, dei procedimenti e delle tecniche, delle normative vigenti e delle procedure di funzione direttiva.</p>		
<p>6) Capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni alternative</p>	<p>Migliorare la capacità di fornire soluzioni propositive appropriate, funzionali e razionali alle problematiche ed alle situazioni impreviste eventualmente insorte, analizzandone i vari aspetti e particolarità, dimostrando tempismo, sicurezza e professionalità nella soluzione.</p>		
<p>7) Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</p>	<p>Migliorare la capacità di collaborare e di rendersi fungibile e, razionalmente intercambiabile, nell'ambito dell'organigramma del Comune, adattandosi ed adeguandosi ai cambiamenti organizzativi, normativi, gestionali e tecnologici.</p> <p>Dimostrarsi sempre disponibile e propositivo verso le novità.</p>		
<p>8) Condivisione e supporto operativo gestionale per il raggiungimento degli obiettivi del settore</p>	<p>Positivo atteggiamento di condivisione nei confronti degli obiettivi e delle indicazioni fornite dall'Organo di governo nel rispetto degli obiettivi generali definiti in sede di programma amministrativo, partecipandone attivamente alla stesura degli stessi e contribuendone alla loro realizzazione in piena sintonia.</p>		
<p>9) Capacità di proposte per la eliminazione delle</p>	<p>Capacità di redigere reporting continuo delle attività e degli obiettivi propri e dei collaboratori</p>		



aree di criticità, riduzione dei rifacimenti, ritardi e anomalie nella erogazione della prestazione/atto finale	dimostrando controllo sullo stato di avanzamento degli stessi e proponendo ed attivando, se necessarie, eventuali azioni correttive finalizzate a migliorarne i risultati.			
10) Capacità di attuare la crescita professionale dei propri collaboratori	Migliorare la collaborazione con i colleghi eliminando situazioni di rivalità e ripicche ma, anzi, trasferendo conoscenze, esperienza, procedure e proposte risolutive da confrontare. Favorire la delega in luogo dell' "accentramento" delle attività.			
11) Capacità di prevenire e/o gestire soluzioni particolarmente critiche nei confronti dell'utenza esterna ed evitare le cause di contenzioso con ricerca di soluzioni	Migliorare la capacità di analizzare le problematiche in prospettiva, individuandone pertanto le criticità e le possibili cause, proponendo soluzioni, formulando proposte ed attuando autonomamente le prime immediate soluzioni ritenute possibili.			
12) Capacità di attuazione delle richieste di flessibilità e mobilità interna	Migliorare ed ottimizzare la propria disponibilità ed adattabilità a nuovi compiti e/o attività garantendo l'adeguata professionalità e competenza sia nel caso di necessità di sostituzione momentanea diretta di un collega che di gestirne la sostituzione mediante mobilità/flessibilità interna all'unità organizzativa.			
13) Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza attraverso l'analisi della domanda e dei bisogni	Migliorare la capacità di assumere atteggiamenti e comportamenti adeguati e fornire indicazioni precise, puntuali, opportune ed adeguate in risposta e quale soluzione all'utenza esterna, garantendo massima cortesia, disponibilità e professionalità nella conduzione della propria attività.			
14) Capacità di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali affidate al settore	Dimostrazione di professionalità e competenza nella corretta assegnazione e gestione delle risorse secondo parametri di efficienza ed efficacia, sviluppata attraverso l'utilizzo completo e produttivo di quanto richiesto in termini di risorse umane, finanziarie ed attrezzature, riducendo l'entità di eventuali residui.			
15) Capacità di gestire e superare i conflitti interni e intersettoriali	Potenziamento del senso di partecipazione e collaborazione nei confronti dei colleghi che si estrinseca nel migliorare l'accordo con gli stessi e nel rispetto formale e sostanziale dei rapporti interpersonali, finalizzati ad evitare o eliminare l'insorgere di situazioni che provocano conflitti, incomprensioni ecc.... Essere coscienti di fare parte di un "team" di lavoro avente analoghe finalità ed obbiettivi.			
16) Capacità di valutazione dei collaboratori	Capacità di redigere valutazioni che contengano una significativa differenziazione dei giudizi			



Totale

Con tale scheda si intende valutare le capacità del responsabile di coprire il proprio ruolo in termini di *skills* richieste in relazione alla funzione dirigenziale assegnata. La scheda si articola in 16 elementi, analiticamente definiti nella voce “*Descrittori*” in modo da rendere trasparente il significato dell’elemento valutativo evidenziato. Il processo valutativo presuppone che, mentre all’inizio di ogni anno i criteri possano essere modificati e adattati alle specifiche esigenze, i criteri e i fattori siano comuni per tutti i soggetti valutati e che attraverso i descrittori si provveda alla esplicitazione del criterio *ad personam* per una migliore comprensione e trasparenza oltre che per permetterne la condivisione. La definizione dei descrittori personalizzati, avviene con la apertura di una scheda individuale che registra il percorso valutativo in corso d’anno di ogni Responsabile oggetto della valutazione.

La scheda della valutazione delle prestazioni viene tenuta a cura del Segretario Comunale e validata dall’O.I.V. che, a richiesta, assicura il contraddittorio. La valutazione avviene al termine dell’esercizio di riferimento secondo le seguenti intensità articolate in una scala progressiva, ad intervallo sei, da zero a trenta:

0 non valutabile, non presente;

6 scarso, dimostra mancanza di impegno, coinvolgimento, partecipazione e di risultati;

12 insufficiente, si impegna per lo stretto minimo necessario senza alcun approccio al miglioramento;

18 sufficiente, largamente migliorabile si impegna ma senza carattere di continuità, poco coinvolto nel processo di miglioramento;

24 adeguato al ruolo, si impegna, anche se suscettibile di ulteriori miglioramenti;

30 buono, rendimento superiore alla media, costante nell’impegno e nel rendimento, ricerca continui miglioramenti.

Il punteggio massimo conseguibile è pari a punti 480.

La seconda sezione è contenuta nella scheda “*Assegnazione obiettivi*” che di seguito si riproduce:

Scheda assegnazione obiettivi anno Responsabile ...

Inizio periodo di valutazione						Valutazione intermedia	Valutazione finale		
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
Obiettivi assegnati	Output atteso	Outcome atteso	Minimo	Massimo	Punteggio	Valore parametro	Valore del parametro riscontrato	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio



Totale punti							Totale valutazione su obiettivi (M) =		

Vedi allegato di dettaglio

Data fissazione obiettivi _____ L'O.I.V. _____ Firma valutato _____

Con tale scheda vengono esplicitati gli obiettivi da raggiungere come indicati nel PEG e dettagliati dall'O.I.V.. Gli obiettivi da raggiungere non hanno tutti la stessa rilevanza rispetto alla organizzazione dell'ente, alle problematiche da risolvere, agli indirizzi e programmi politici dell'Amministrazione, pertanto si procede in via preventiva ad assegnare dei punteggi di importanza ai vari obiettivi negoziati attribuendo un peso ad ogni obiettivo programmato. Per ogni Responsabile sarà ammesso un massimo di 5 obiettivi; si procederà poi alla moltiplicazione del valore del peso assegnato preventivamente ad ogni obiettivo per il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso. Per ogni obiettivo sarà declinato il risultato che si intende conseguire in termini di *output* e di *outcome*.⁵

La scelta intende privilegiare la validità e l'importanza delle proposte anziché la loro numerosità; in ogni caso deve essere garantita la correlazione tra il Piano della performance e il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La scheda viene predisposta a cura dell'O.I.V. per ogni Responsabile di servizio, inserendo nelle varie colonne :

A.- si indica l'obiettivo assegnato espresso in termini sintetici (con obbligo di allegare relazione esplicativa); B. e C. indicano, rispettivamente l'*output* e l'*outcome* attesi; D ed E indicano le eventuali entità minime e massime del parametro di cui alla colonna B; F - si riporta il peso assegnato all'obiettivo; G – si riporta l'entità dell'indicatore del conseguimento dell'obiettivo come rilevato dopo il primo semestre; H - si riporta l'entità dell'indicatore del conseguimento dell'obiettivo come rilevato al termine dell'esercizio; I – si indica la percentuale del grado di raggiungimento dell'obiettivo; L – si indica il punteggio derivante dalla moltiplicazione dei fattori indicati in colonna F ed in colonna I.

Il punteggio massimo conseguibile è pari a punti 600.

La terza sezione è contenuta nella scheda “*Performance organizzativa*” che di seguito si riproduce:

Performance organizzativa/obiettivi generali dell'ente	
Grado realizzazione previsioni documenti programmatici	
Grado di soddisfazione degli utenti dei servizi erogati	

Il punteggio complessivo massimo conseguibile e derivante dalla sommatoria dei punteggi della

⁵ Per *output* si intende “ciò che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo per il mero effetto del consumo di fattori di produzione (input)”; per *outcome* si intende la conseguenza che un'attività o un processo produce sull'utente e dal punto di vista dell'utente medesimo (Fonte: delibera CiVIT n. 89/2010). Così, ad esempio, a seguito di una campagna indetta per la lotta al tabagismo l'*output* è dato dal numero di coloro che hanno partecipato all'iniziativa rispetto alla previsione, mentre l'*outcome* è dato dalla riduzione del numero di tumori al polmone.



“Scheda individuale per la valutazione delle prestazioni di dipendenti di cat. D incaricati di posizione organizzativa”, della scheda “Assegnazione obiettivi” e della scheda “Performance organizzativa” è pari a punti 1560.


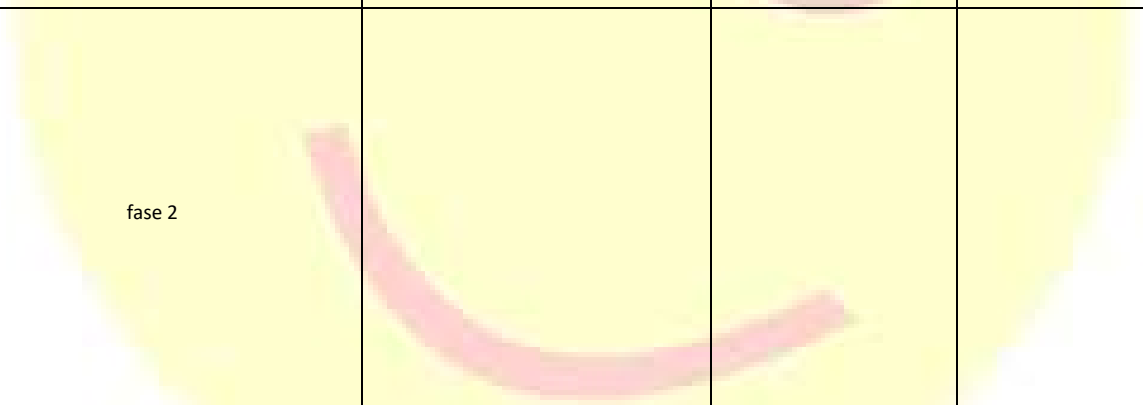
L'erogazione dell'indennità di risultato sarà proporzionale al punteggio ottenuto, considerando un grado di raggiungimento del risultato, come evidenziato dalla scheda “Assegnazione obiettivi”, nella misura del 50 % come il minimo necessario per acquisire punteggi:

Punteggio ottenuto nella valutazione	% di erogazione dell'indennità
> =1155	100 %
Da 1142 a 1154	90%
Da 1054 a 1141	80 %
Da 911 a 1053	70 %
Da 767 a 910	50 %
< = 767	Nessuna erogazione

Si sottolinea che, per ogni obiettivo occorre precisare le modalità con cui si intende conseguirlo in quanto per qualsiasi azienda, ed *a fortiori* per un ente pubblico, il rispetto delle norme procedurali assume un proprio intrinseco valore, costituendo, esso stesso, parte del risultato. In un quadro di crescente scarsità di risorse anche l'aspetto del costo sostenuto assume importanza capitale. A tal fine sono state predisposte le seguenti schede nella quali vengono precisati il *timing* e le attività previste per il conseguimento di ogni obiettivo.

SCHEDA OBIETTIVO		
NOMINATIVO POSIZIONE ORGANIZZATIVA		SETTORE
FINALITA'	Vedi tabella o delibera	
Titolo obiettivo:		
Descrizione obiettivo:		
Servizio		
Descrizione delle fasi di attuazione:		
1	Fase 1	
2	Fase 2	
3	Fase 3	



4	Fase 4			
Indici di Quantità		ATTESO	RAGGIUNTO	Scostamento
Indici di Tempo		ATTESO	RAGGIUNTO	Scostamento
fase 1				
fase 2				
fase 3				



fase 4			
Indici di Costo	ATTESO	RAGGIUNTO	Scostamento
Indici di Qualità	ATTESO	RAGGIUNTO	Scostamento

SCHEDA OBIETTIVO												
NOMINATIVO POSIZIONE ORGANIZZATIVA	SETTORE						TITOLO OBIETTIVO					
FINALITA'	Vedi tabella o delibera											
CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
1			Es.									
				Es.								
2				Es.								
					Es.							
3						Es.						



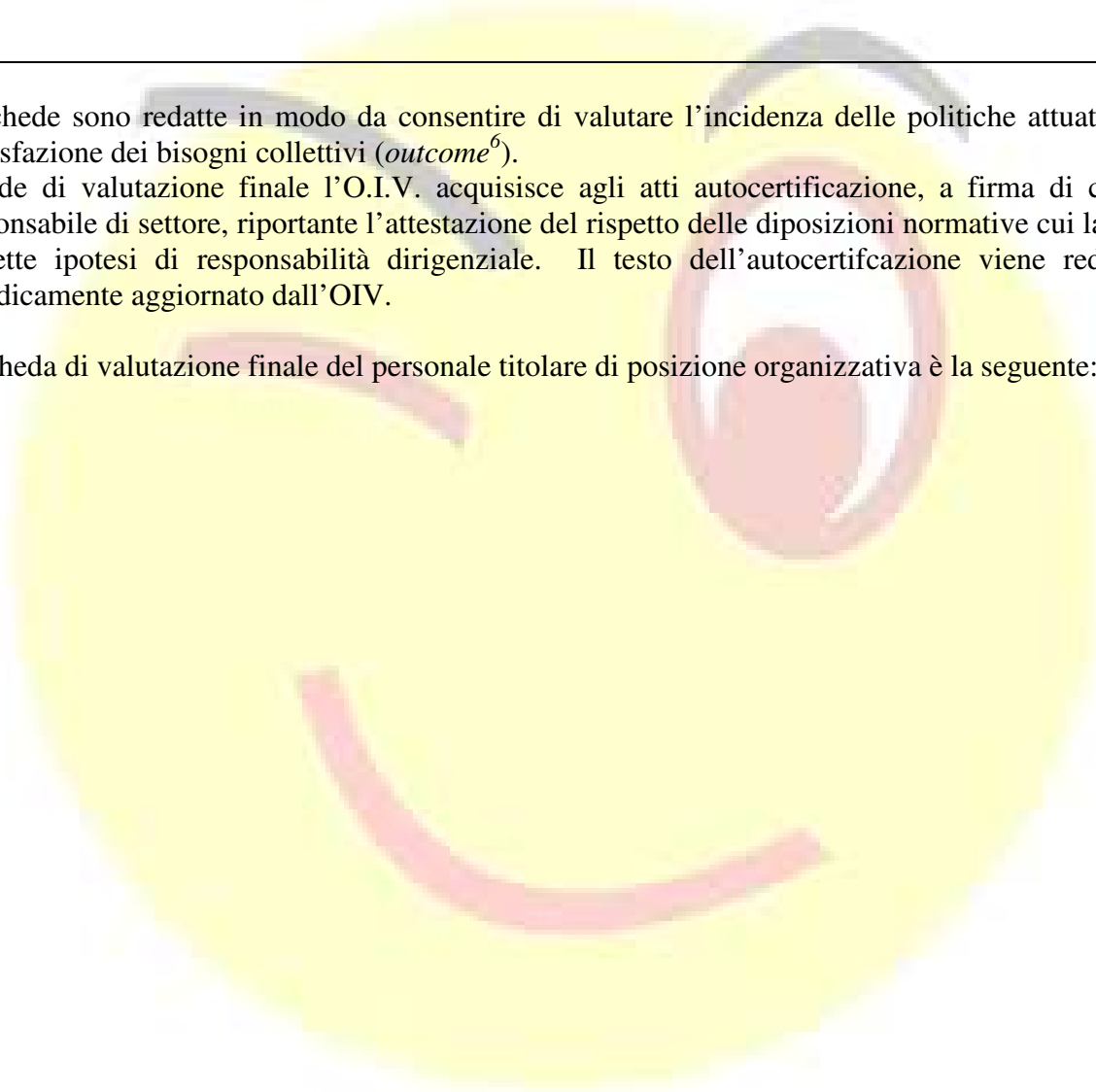
							Es.							
4									Es.					
									Es.					

¹ Per *output* si intende “ciò che si ottiene immediatamente al termine di un’attività o di un processo per il mero effetto del consumo di fattori di produzione (input)”; per *outcome* si intende la conseguenza che un’attività o un processo produce sull’utente e dal punto di vista dell’utente medesimo (Fonte: delibera CiVIT n. 89/2010). Così, ad esempio, a seguito di una campagna indetta per la lotta al tabagismo l’*output* è dato dal numero di coloro che hanno partecipato all’iniziativa rispetto alla previsione, mentre l’*outcome* è dato dalla riduzione del numero di tumori al polmone.

Le schede sono redatte in modo da consentire di valutare l’incidenza delle politiche attuate sulla soddisfazione dei bisogni collettivi (*outcome*⁶).

In sede di valutazione finale l’O.I.V. acquisisce agli atti autocertificazione, a firma di ciascun Responsabile di settore, riportante l’attestazione del rispetto delle disposizioni normative cui la legge connette ipotesi di responsabilità dirigenziale. Il testo dell’autocertificazione viene redatto e periodicamente aggiornato dall’OIV.

La scheda di valutazione finale del personale titolare di posizione organizzativa è la seguente:



⁶ Ipotizzando l’obiettivo “Attivazione biblioteca digitale pubblica” si potrà avere quale indicatore di *output* “la digitalizzazione di almeno dieci supporti di comunicazione” e come risultato in termini di *outcome* “l’incremento del 10% degli utenti della biblioteca”.



COGNOME:\	NOME:
Settore:	
Categoria:	Pos. Economica:
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione			Punti assegnati	
Performance individuale			Max. punti 600	
			Grado raggiungimento obiettivi	Assegnati in base al grado di raggiungimento degli obiettivi
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati				
OBIETTIVO 1	peso	punti		
OBIETTIVO 2	peso	punti		
OBIETTIVO 3	peso	punti		
OBIETTIVO 4	peso	punti		
OBIETTIVO 5	peso	punti		
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI				
Grado di estrinsecazione dei comportamenti direzionali attesi			Max. punti 480	
1) Capacità di direzione e coordinamento			0 a 30	
2) Capacità di programmazione e controllo delle proprie attività e quelle dei collaboratori			0 a 30	
3) Gestione del tempo espresso da puntualità e precisione di risposte			0 a 30	
4) Capacità di gestire le attività identificandone il risultato atteso attraverso indicatori di attività e di risultato			0 a 30	
5) Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale ed alla funzione direttiva			0 a 30	
6) Capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni alternative			0 a 30	
7) Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi			0 a 30	
8) Condivisione e supporto operativo gestionale per il raggiungimento degli obiettivi del settore			0 a 30	
9) Capacità di proposte per la eliminazione delle aree di criticità, riduzione dei rifacimenti, ritardi e anomalie nella erogazione della prestazione/atto finale			0 a 30	
10) Capacità di attuare la crescita professionale dei propri collaboratori			0 a 30	
11) Capacità di prevenire e/o gestire soluzioni particolarmente critiche nei confronti dell'utenza esterna ed evitare le cause di contenzioso con ricerca di soluzioni			0 a 30	
12) Capacità di attuazione delle richieste di flessibilità e mobilità interna			0 a 30	
13) Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza attraverso l'analisi della domanda e dei bisogni			0 a 30	
14) Capacità di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali affidate al settore			0 a 30	
15) Capacità di gestire e superare i conflitti interni e intersettoriali			0 a 30	
16) Capacità di valutazione dei collaboratori			0 a 30	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI DIREZIONALI				
Performance organizzativa/obiettivi generali dell'ente			Max. punti 480	
Grado realizzazione previsioni documenti programmatici			0 a 240	
Grado di soddisfazione degli utenti dei servizi erogati			0 a 240	
TOTALE MAX punti 1560				



L'O.I.V.	IL RESPONSABILI DI SETTORE

%%%

La valutazione dei dipendenti che non ricoprono la qualifica di Responsabile di settore avviene secondo la metodologia di seguito indicata che si articola in tre differenti schede di valutazione della prestazione di cui una riferita al personale appartenente alle categorie A, B1 e B3 e l'altra riferita alle categorie C e D (nonché ex D1 e D3).

PROCEDURA VALUTAZIONE DIPENDENTI (NON RESPONSABILI DI SETTORE)

La procedura di valutazione dei dipendenti, che non siano Responsabili di settore, finalizzata all'erogazione della retribuzione connessa alla produttività si compone di tre sezioni, corrispondenti a tre criteri essenziali per la valutazione:

- a. Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e negoziati, espresso dal rapporto tra risultati raggiunti e risultati programmati, sulla base di indicatori misurabili e verificabili;
- b. Grado di estrinsecazione dei comportamenti attesi, espresso dalla valutazione attribuita ai comportamenti osservati, come modalità di gestione per il superamento di complessità e percorsi critici presenti nell'attività amministrativa. Va rimarcato che il comportamento individuale incide, intenzionalmente o senza intenzione, sul successo dell'ente in quanto in grado di produrre conflitti, ovvero di innescare reazioni (positive o negative) nei colleghi.
- c. Grado di concorso alla soddisfazione dei cittadini utenti dei servizi comunali e all'attuazione dei documenti programmatici.

Si prevede una differenziazione dei criteri di valutazione in base alla categoria di appartenenza mediante la predisposizione di due schede di cui una è la "*Scheda individuale per la valutazione delle prestazioni di dipendenti di cat. A e B*" e l'altra è la "*Scheda individuale per la valutazione delle prestazioni di dipendenti di cat. C e D*". Con tali schede si intende valutare le capacità del dipendente di coprire il proprio ruolo in termini di *skills* richieste in relazione alla mansione assegnata. La scheda si articola in 9 elementi, analiticamente definiti nella voce "*Descrittori*" in modo da rendere trasparente il significato dell'elemento valutativo evidenziato. Il processo valutativo presuppone che, mentre all'inizio di ogni anno i criteri possano essere modificati e adattati alle specifiche esigenze, i criteri e i fattori siano comuni per tutti i soggetti valutati e che attraverso i descrittori si provveda alla esplicitazione del criterio *ad personam* per una migliore comprensione e trasparenza oltre che per permetterne la condivisione. La definizione dei descrittori personalizzati, avviene con l'apertura di una scheda individuale che registra il percorso valutativo in corso d'anno di ogni dipendente oggetto della valutazione.

La scheda della valutazione delle prestazioni viene tenuta a cura del Responsabile di settore. La valutazione avviene al termine dell'esercizio di riferimento secondo le seguenti intensità articolate in una scala progressiva, ad intervallo sei, da zero a trenta:

- 0 non valutabile, non presente;
- 6 scarso, dimostra mancanza di impegno, coinvolgimento, partecipazione e di risultati;
- 12 insufficiente, si impegna per lo stretto minimo necessario senza alcun approccio al miglioramento;
- 18 sufficiente, largamente migliorabile si impegna ma senza carattere di continuità, poco coinvolto nel processo di miglioramento;
- 24 adeguato al ruolo, si impegna, anche se suscettibile di ulteriori miglioramenti;
- 30 buono, rendimento superiore alla media, costante nell'impegno e nel rendimento, ricerca



continui miglioramenti.

Il punteggio massimo conseguibile è pari a punti 270.

La seconda sezione è contenuta nella scheda "Assegnazione obiettivi" che, di seguito, si riproduce:

Scheda assegnazione obiettivi anno Dipendente

Inizio periodo di valutazione					Valutazione intermedia	Valutazione finale		
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Obiettivi assegnati	Parametri di verifica	Minimo	Massimo	Punteggio	Valore parametro	Valore del parametro riscontrato	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
Totale punti				270	Totale valutazione su obiettivi (M) =			

Data fissazione obiettivi

Firma valutato

Il Responsabile di settore

Con tale scheda vengono esplicitati gli obiettivi da raggiungere come indicati dal Responsabile di settore. Gli obiettivi da raggiungere non hanno tutti la stessa rilevanza rispetto alla organizzazione del settore di appartenenza, alle problematiche da risolvere, agli indirizzi e programmi politici dell'Amministrazione, pertanto si procede in via preventiva ad assegnare dei punteggi di importanza ai vari obiettivi negoziati attribuendo un peso ad ogni obiettivo programmato. Per ogni



dipendente sarà ammesso un massimo di 5 obiettivi; si procederà poi alla moltiplicazione del valore del peso assegnato preventivamente ad ogni obiettivo per il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso.

La scheda viene predisposta a cura del Responsabile di servizio, inserendo nelle varie colonne :

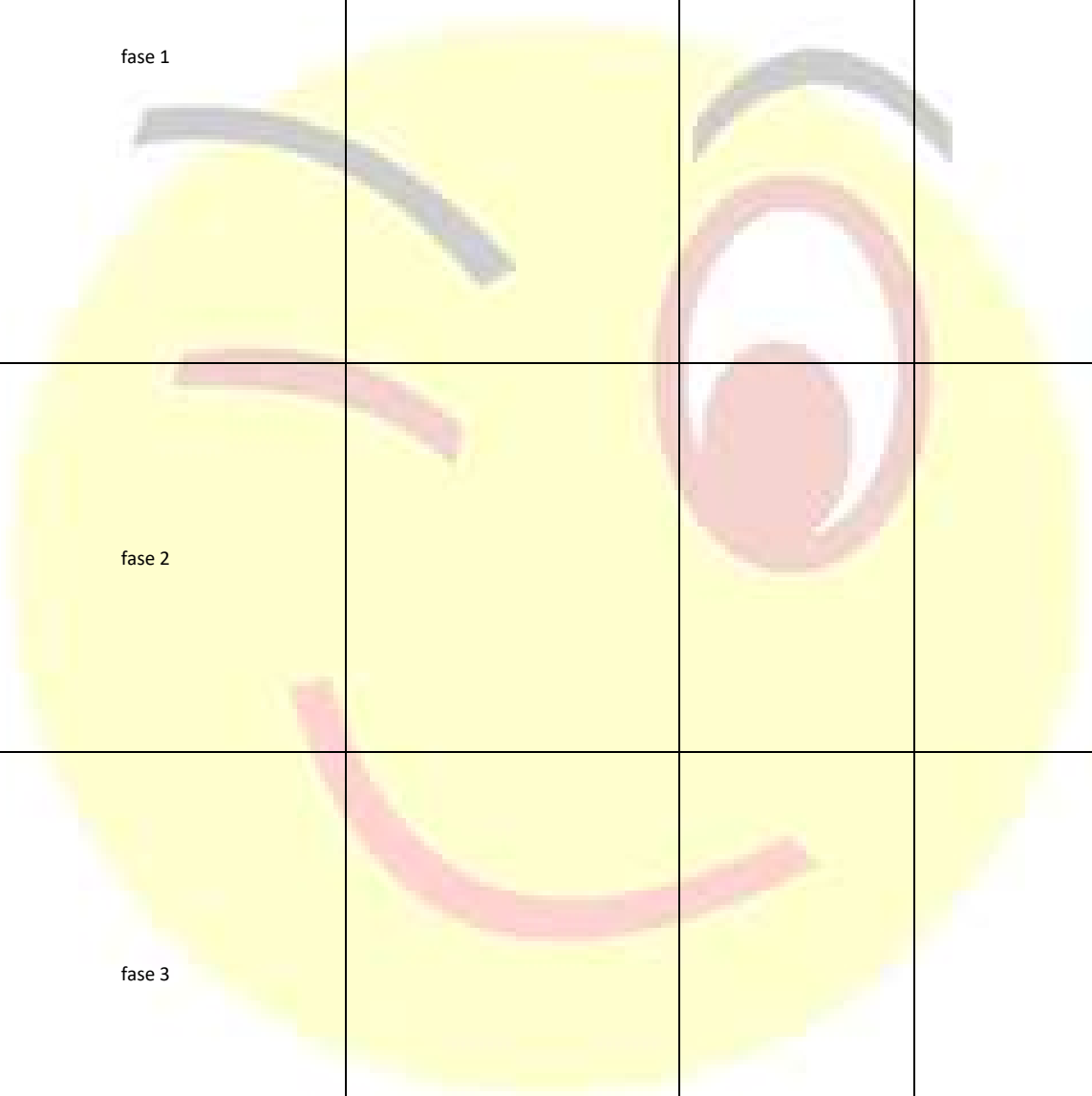
A.- si indica l'obiettivo assegnato espresso in termini sintetici (con possibilità di allegare relazione esplicativa); B - si riporta l'indicatore scelto per misurare il conseguimento dell'obiettivo; C e D – si riportano le eventuali entità minime e massime del parametro di cui alla colonna B; E - si riporta il peso assegnato all'obiettivo; F – si riporta l'entità dell'indicatore del conseguimento dell'obiettivo come rilevato dopo il primo semestre; G - si riporta l'entità dell'indicatore del conseguimento dell'obiettivo come rilevato al termine dell'esercizio; H – si indica la percentuale del grado di raggiungimento dell'obiettivo; I – si indica il punteggio derivante dalla moltiplicazione dei fattori indicati in colonna E ed in colonna H.

Il punteggio massimo conseguibili è pari a punti 270.

Si evidenzia che, per ogni obiettivo viene precisato il *timing* e le attività previste per il conseguimento del medesimo, mediante redazione della seguente scheda di dettaglio:

SCHEMA OBIETTIVO			
NOMINATIVO DIPENDENTE		SETTORE	
FINALITA'		Vedi tabella o delibera	
Titolo obiettivo:			
Descrizione obiettivo:			
Servizio			
Descrizione delle fasi di attuazione:			
1	Fase 1		
2	Fase 2		
3	Fase 3		
4	Fase 4		
Indici di Quantità		ATTESO	RAGGIUNTO
			Scostamento



Indici di Tempo	ATTESO	RAGGIUNTO	Scostamento
fase 1			
fase 2			
fase 3			



fase 4			
Indici di Costo	ATTESO	RAGGIUNTO	Scostamento
Indici di Qualità	ATTESO	RAGGIUNTO	Scostamento

SCHEDA OBIETTIVO												
NOMINATIVO DIPENDENTE	SETTORE						TITOLO OBIETTIVO					
FINALITA'	Vedi tabella o delibera											
CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
1			Es.									
				Es.								
2				Es.								
					Es.							
3						Es.						
						Es.						



4								Es.				
								Es.				

La terza sezione è contenuta nella scheda “*Performance organizzativa*” che di seguito si riproduce:

Performance organizzativa/obiettivi generali dell’ente	
Grado realizzazione previsioni documenti programmatici	
Grado di soddisfazione degli utenti sei servizi erogati	

Il punteggio complessivo massimo conseguibile e derivante dalla sommatoria dei punteggi della “*Scheda individuale per la valutazione delle prestazioni di dipendenti di cat.*”, della scheda “*Assegnazione obiettivi*” e della scheda “*Performance organizzativa*” è pari a punti 770. L’erogazione dell’incentivo legato alla produttività sarà proporzionale al punteggio ottenuto, considerando un grado di raggiungimento del risultato, come risultante dalla scheda “*Assegnazione obiettivi*”, nella misura del 50 % come il minimo necessario per acquisire punteggi, fermo restando l’applicazione del metodo della fasce di merito.

SCHEDA INDIVIDUALE PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI DIPENDENTI DI CAT. A e B - ANNO.....

Dipendente		Anzianità nell’Ente	
Categoria		Anzianità nel ruolo ricoperto	
Ruolo ricoperto		Precedenti esperienze	
Profilo professionale		Esperienze in altri Enti	
ELEMENTO	DESCRITTORE	VALUTAZIONE	FINALE
1) Capacità di previsione e gestione del tempo e di programmazione del proprio lavoro e di quello dei collaboratori	Svolgere con diligenza e senso di responsabilità le incombenze di propria competenza nel rispetto delle indicazioni fornite e dei programmi assegnati dai responsabili di settore o di servizio.		
2) Capacità di gestione delle proprie attività secondo regole di priorità e non di urgenza	Sviluppare la capacità di saper gestire le priorità nell’assolvimento delle proprie prestazioni professionali, in modo da garantire, con soluzione di continuità, il rigoroso rispetto delle scadenze, anche in concomitanza a situazioni di eccezionale carico di lavoro.		
3) Capacità di risposte puntuali e precise	Maturare la consapevolezza del proprio ruolo, attraverso una costante e continua esplorazione delle proprie capacità e dei propri limiti, con l’obiettivo di circoscrivere al massimo le proprie “nicchie d’inefficienza”. Il porsi in un atteggiamento critico verso se stessi è la premessa iniziale per crescere professionalmente al fine di qualificarsi come collaboratori precisi e competenti.		
4) Capacità di gestire le attività attraverso l’eliminazione delle aree di criticità come	Mantenere uno standard costante di efficienza ed affidabilità adeguato al proprio profilo professionale. A titolo meramente esemplificativo: A) Evitare comportamenti incostanti ed inopportuni		



riduzione del rifacimenti, ritardi e anomalie nell'erogazione della prestazione/atto finale	che possano pregiudicare il rendimento professionale richiesto. B) Assicurare il rispetto degli "input procedurali" fissati dal diretto superiore.		
5) Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale ed alla gestione dei procedimenti assegnati	Capacità di fornire risposte precise, puntuali ed opportune alle richieste dell'utenza a seguito di analisi e valutazioni appropriate condotte autonomamente		
6) Capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni	Dimostrare un atteggiamento di competenza e professionalità del ruolo ricoperto soprattutto in una situazione di imprevisto, di non conoscenza o comunque di difficoltà. A titolo esemplificativo: A) Non farsi mai assalire da una sensazione di impreparazione alla gestione del problema contingente al punto da perdere il controllo della situazione generale. B) Non dimostrare mai di essere impreparati di fronte ad una richiesta o problema dell'utenza: prendere tempo per gli approfondimenti del caso e la formulazione di risposte precise e competenti.		
7) Capacità di adattamento a cambiamenti organizzativi a nuove esperienze professionali.	Migliorare la capacità di collaborare e di rendersi fungibile con i colleghi inseriti nell'ambito del medesimo servizio o altri servizi compatibili per finalità e competenza. Atteggiamento di disponibilità verso i colleghi.		
8) Condivisione e supporto operativo gestionale per il raggiungimento degli obiettivi del settore	Migliorare l'atteggiamento di condivisione nei confronti degli obiettivi e delle indicazioni fornite dal diretto superiore nel rispetto degli obiettivi generali definiti per il servizio.		
9) Capacità di relazionare periodicamente ed esaurientemente sulle attività del servizio	Migliorare la capacità di sintesi nel relazionare l'attività svolta con utilizzo di schemi e/o indicatori numerici attraverso "report" appropriati		
Totale punteggio: (su totale max di 270)			
Firma Valutatore _____			
Firma Valutato _____			

La scheda di valutazione finale del personale della categoria A e B è la seguente:



COGNOME:\	NOME:
Settore:	
Categoria:	Pos. Economica:
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione			Punti assegnati	
Performance individuale			Max. punti 270	
			Grado raggiungimento obiettivi	Assegnati in base al grado di raggiungimento degli obiettivi
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati				
OBIETTIVO 1	peso	punti		
OBIETTIVO 2	peso	punti		
OBIETTIVO 3	peso	punti		
OBIETTIVO 4	peso	punti		
OBIETTIVO 5	peso	punti		
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI				
Grado di estrinsecazione dei comportamenti attesi			Max. punti 270	
1) Capacità di previsione e gestione del tempo e di programmazione del proprio lavoro e di quello dei collaboratori			0 a 30	
2) Capacità di gestione delle proprie attività secondo regole di priorità e non di urgenza			0 a 30	
3) Capacità di risposte puntuali e precise			0 a 30	
4) Capacità di gestire le attività attraverso l'eliminazione delle aree di criticità come riduzione del rifacimenti, ritardi e anomalie nell'erogazione della prestazione/atto finale			0 a 30	
5) Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale ed alla gestione dei procedimenti assegnati			0 a 30	
6) Capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni			0 a 30	
7) Capacità di adattamento a cambiamenti organizzativi a nuove esperienze professionali.			0 a 30	
8) Condivisione e supporto operativo gestionale per il raggiungimento degli obiettivi del settore			0 a 30	
9) Capacità di relazionare periodicamente ed esaurientemente sulle attività del servizio			0 a 30	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI				
Performance organizzativa/obiettivi generali dell'ente			Max. punti 230	
Grado realizzazione previsioni documenti programmatici			0 a 115	
Grado di soddisfazione degli utenti sei servizi erogati			0 a 115	
TOTALE MAX punti 770				

IL RESPONSABILE DI SETTORE	IL DIPENDENTE



**SCHEDA INDIVIDUALE PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI DIPENDENTI
DI CAT. C e D ANNO**

Dipendente		Anzianità nell'Ente	
Categoria		Anzianità nel ruolo ricoperto	
Ruolo ricoperto		Precedenti esperienze	
Profilo professionale		Esperienze in altri Enti	
ELEMENTO	DESCRITTORE	VALUTAZIONE	FINALE
1) Capacità di Gestione risorse economiche e orientamento ai risultati	Propensione ad individuare e definire a preventivo le priorità proponendo opzioni di intervento alternative e di rendere conto a consuntivo dei risultati raggiunti		
2) Capacità di assicurare il funzionamento e lo sviluppo sistemi di gestione	Propensione a fornire un proprio contributo al funzionamento e allo sviluppo del sistema di programmazione dell'ente ed al funzionamento e allo sviluppo del sistema informativo dell'ente		
3) Capacità di integrazione	Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche intersettoriali e interfunzionali		
4) Assiduità e costanza nelle proprie attività	Essere in grado di mantenere uno standard costante di efficienza ed affidabilità adeguato al ruolo ricoperto. A titolo meramente esemplificativo: A) Evitare comportamenti incostanti ed inopportuni che possano generare situazioni di confusione o di disagio a discapito del rendimento professionale richiesto.		
5) Capacità di analisi dei processi e delle aree di criticità proponendo soluzioni anche innovative	Essere in grado di migliorare la capacità autonoma di valutazione dei problemi attraverso l'individuazione delle criticità, l'analisi e lo studio delle possibili soluzioni con la formulazione di una conclusiva proposta risolutiva funzionale		
6) Capacità di gestione e sviluppo collaboratori	Grado dimostrato di attitudine nel valorizzare i collaboratori motivandoli, valutandoli e attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità; capacità di responsabilizzare i collaboratori definendo i ruoli e attribuendo obiettivi in un quadro organizzativo chiaro e organico		
7) Capacità di governo delle relazioni con l'esterno	Progettare, attuare e sviluppare iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti		

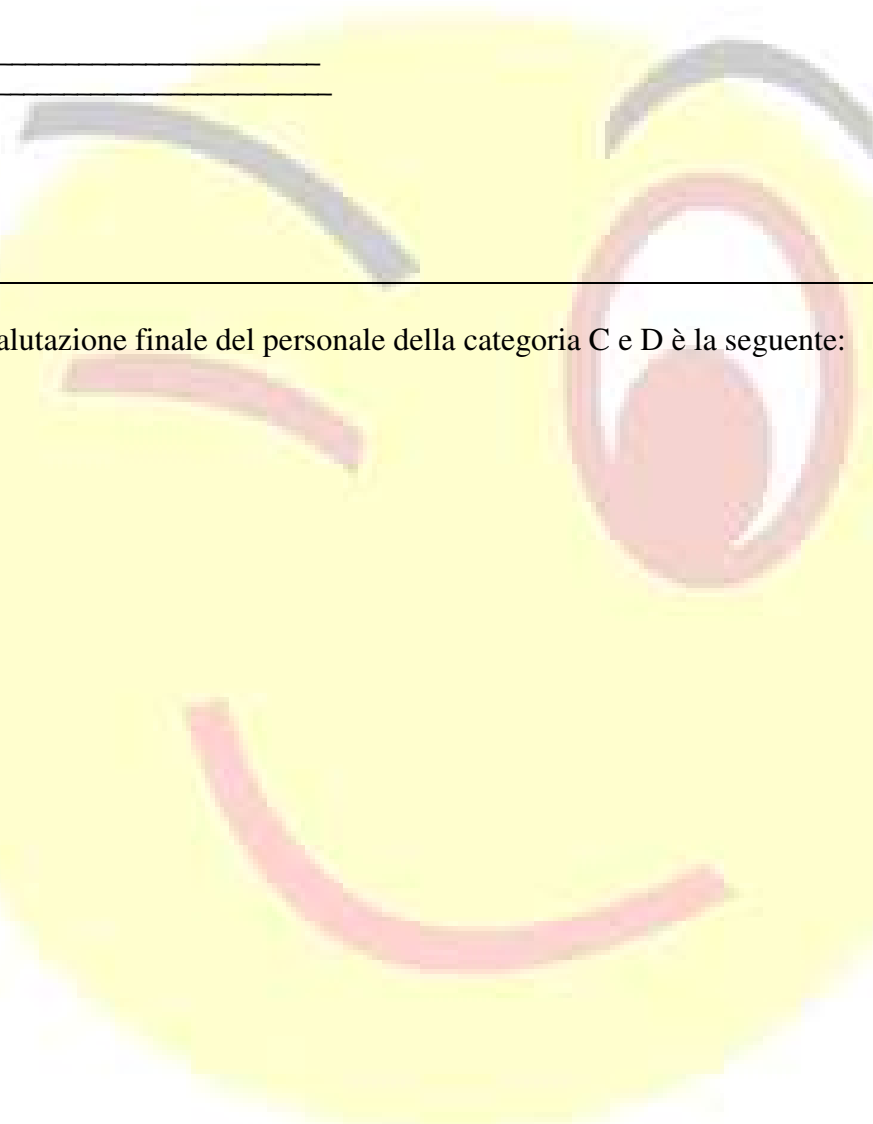


8) Innovazione	Capacità di riorientare la cultura dominante diffondendo valori nuovi e positivi e costituendo un modello di ruolo per i collaboratori.		
9) Capacità di programmazione	Capacità di elaborare e attuare piani e progetti diretti all'introduzione di nuovi servizi		

Totale punteggio: (su totale max di 270)

Firma Valutatore _____

Firma Valutato _____



La scheda di valutazione finale del personale della categoria C e D è la seguente:



COGNOME:\	NOME:
Settore:	
Categoria:	Pos. Economica:
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione			Punti assegnati	
Performance individuale			Max. punti 270	
			Grado raggiungimento obiettivi	Assegnati in base al grado di raggiungimento degli obiettivi
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati				
OBIETTIVO 1	peso	punti		
OBIETTIVO 2	peso	punti		
OBIETTIVO 3	peso	punti		
OBIETTIVO 4	peso	punti		
OBIETTIVO 5	peso	punti		
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI				
Grado di estrinsecazione dei comportamenti attesi			Max. punti 270	
1) Capacità di Gestione risorse economiche e orientamento ai risultati			0 a 30	
2) Capacità di assicurare il funzionamento e lo sviluppo sistemi di gestione			0 a 30	
3) Capacità di integrazione			0 a 30	
4) Assiduità e costanza nelle proprie attività			0 a 30	
5) Capacità di analisi dei processi e delle aree di criticità proponendo soluzioni anche innovative			0 a 30	
6) Capacità di gestione e sviluppo collaboratori			0 a 30	
7) Capacità di governo delle relazioni con l'esterno			0 a 30	
8) Innovazione			0 a 30	
9) Capacità di programmazione			0 a 30	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI				
Performance organizzativa/obiettivi generali dell'ente			Max. punti 230	
Grado realizzazione previsioni documenti programmatici			0 a 115	
Grado di soddisfazione degli utenti sei servizi erogati			0 a 115	
TOTALE MAX punti 770				

IL RESPONSABILE DI SETTORE	IL DIPENDENTE



Il modello risponde al principio della programmazione a cascata che sgorga dal bilancio di previsione, transita per il Piano esecutivo di gestione che assegna gli obiettivi strategici ai Responsabili di settore e termina con l'attribuzione di obiettivi operativi, consequenziali e pertinenti a quelli strategici, ai collaboratori. L'applicazione di tale principio mira a fare in modo che l'azione del singolo dipendente sia consonante con le priorità e gli obiettivi dell'ente; in sostanza, si tratta di realizzare le condizioni per le quali il dipendente, ogni volta che inizi la propria giornata lavorativa, prima di porsi la domanda di che cosa fare, abbia già risposto ai seguenti quesiti: che cosa è importante per il mio ente, che cosa è importante per il mio settore, e per il mio Responsabile di settore?, ovvero quale impatto potrà avere la mia negligenza sull'organizzazione aziendale? Adottando questo approccio ogni collaboratore potrà meglio apprezzare il valore del proprio lavoro. Ai fini di consolidare il radicarsi di un autentico spirito di squadra, analogamente a quanto si verifica nelle aziende private con l'istituto del cd. *Profit sharing*, si prevede che il premio incentivante sia connesso, oltre che alla performance individuale e di settore, anche ai risultati complessivi dell'ente, valutati, nel nostro caso, non in termini di crescita di profitto, bensì di raggiungimento degli obiettivi dell'ente. Questo concetto si esprime con una valutazione che effettuata dall'OIV sulla base del raffronto tra DUP, Bilancio di previsione e Rendiconto di gestione tenendo conto delle valutazioni espresse dai cittadini che si tramuta in una percentuale di scostamento. Questo elemento incide per la quota stabilità in sede di CCDI.

Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Con riferimento ai collaboratori con rapporto a tempo determinato trovano applicazione gli stessi criteri validi per il personale di ruolo.

Con riferimento ai collaboratori che, durante l'anno solare, abbiano svolto attività lavorativa inferiore all'anno in quanto, per qualsiasi ragione, eccetto le ferie, non siano stati presenti in servizio per un tempo complessivo superiore a quindici giorni, il compenso spettante è proporzionalmente ridotto.

Con riferimento ai collaboratori con rapporto a tempo parziale il compenso spettante è ridotto proporzionalmente all'orario contrattuale di lavoro.

Spetta all'O.I.V., sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e di valutazione, compilare la graduatoria di performance sia per i Responsabili di settore che per i dipendenti.

- In presenza di accertata, in sede disciplinare, violazione al codice disciplinare o al codice di comportamento il punteggio totale conseguito viene decurtato di una percentuale compresa tra l'1% e il 100% e secondo l'articolazione di cui alla seguente tabella:

<i>Sanzione comminata</i>	<i>Percentuale di decurtazione</i>
<i>Rimprovero verbale (con evidenza nel fascicolo personale)</i>	<i>1%</i>
<i>Rimprovero scritto</i>	<i>4%</i>
<i>Multa pari a un'ora</i>	<i>5%</i>
<i>Multa pari a due ore</i>	<i>9%</i>
<i>Multa pari a tre ore</i>	<i>14%</i>
<i>Multa pari a quattro ore</i>	<i>19%</i>
<i>Sospensione fino a dieci giorni</i>	<i>25%</i>
<i>Sospensione fino a un mese</i>	<i>35%</i>
<i>Sospensione fino a due mesi</i>	<i>45%</i>



<i>Sospensione fino a quattro mesi</i>	<i>60%</i>
<i>Sospensione fino a sei mesi</i>	<i>90%</i>
<i>Licenziamento con preavviso</i>	<i>95%</i>
<i>Licenziamento senza preavviso</i>	<i>100%</i>

Nel caso in cui al lavoratore siano state comminate, nello stesso anno, sanzioni di tipi diverso tra loro si applica la decurtazione prevista per la sanzione più grave.

La percentuale di decurtazione di cui alla tabella viene maggiorata del 50% in caso di singola recidiva nel biennio; esempio di lavoratore che per due anni di seguito subisca la sanzione disciplinare del rimprovero scritto:

<i>% decurtazione subita anno X</i>	<i>50% decurtazione</i>	<i>% decurtazione nell'anno X+1</i>
<i>4%</i>	<i>2%</i>	<i>6%</i>

Se la recidiva ha comportato la comminazione di diverse sanzioni disciplinari la maggiorazione si applica sulla percentuale prevista per la sanzione più grave; esempio di lavoratore che nel primo anno abbia subito un rimprovero scritto e nel secondo anno un rimprovero verbale:

<i>% decurtazione subita anno X</i>	<i>50% decurtazione anno X</i>	<i>% decurtazione per rimprovero verbale</i>	<i>% decurtazione nell'anno X+1</i>
<i>4%</i>	<i>2%</i>	<i>1%</i>	<i>3%</i>

Art. 9 – Sanzioni

Nel caso in cui un Responsabile o un dipendente non concorra all'attuazione del sistema organizzativo di cui al presente regolamento troverà applicazione il divieto di erogazione, rispettivamente, della retribuzione di risultato ovvero del fondo incentivante. Analogamente nel caso di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito ovvero di mancata adozione della posta elettronica certificata è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato.

Art. 10 - Metodologia per l'istituto delle progressioni orizzontali.

Le progressioni orizzontali, nei limiti consentite dalla legge e dal contratto, sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, tenendo conto delle caratteristiche personali del lavoratore rispetto alla prevedibile evoluzione dell'organizzazione.

Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenendo conto eventualmente a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi.

Si prevede che possa concorrere alla progressione il dipendente che, per il periodo minimo di servizio richiesto per avere titolo a partecipare alla selezione per la progressione orizzontale, abbia conseguito, come media del triennio, sia per la scheda prestazione che per la scheda obiettivi un punteggio di almeno 210 punti. In caso di parità di punteggio prevale il dipendente con la maggiore anzianità di servizio presso il Comune di; nel caso perduri *l'ex aequo* si procede mediante sorteggio.

Art. 11 – Trasparenza della valutazione



Al fine di ottemperare al principio di trasparenza le schede di valutazione delle performance sono pubblicate sul sito web istituzionale del Comune nella sezione “Trasparenza” per la durata di tre anni. Analogamente si procede per gli esiti delle verifiche del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi.

Art. 12 – Disposizioni transitorie e programmatiche

Le disposizioni recate dal presente regolamento costituiscono la fase di avvio (*start up*) del nuovo processo di valutazione e monitoraggio dell’attività aziendale; annualmente faranno seguito revisioni del sistema valutativo adottato (*follow up*). Lo sviluppo organizzativo avviato, infatti, non può avere successo se non mediante una corretta pianificazione degli interventi successivi.

Affinché ciò non rappresenti solo una dichiarazione d’intenti, ed al fine di perseguire livelli adeguati di *balanced scorecard* (valutazione bilanciata) e di realizzare un sistema “*multisource feedback*”, il Comune disi impegna ad intervenire nei seguenti modi:

- migliorare gli strumenti per valorizzare il ruolo dei collaboratori nel processo di valutazione (dare peso alla valutazione dei “clienti interni” – “*peer evaluation*”);
- affinare la valutazione dello stile di leadership espresso dai Responsabili di settore (capacità di *coaching*, capacità di cogliere le esigenze dei collaboratori, di ricercare i suggerimenti degli stessi e di prenderli in seria considerazione in sede decisionale, ecc.);
- introdurre modalità che attribuiscono crescente peso alla capacità dimostrata di lavorare in *team* (capacità di considerare e valorizzare le opinioni altrui, assumere atteggiamenti che tendano a limitare le situazioni conflittuali, capacità di svolgere un ruolo di *liaison* sia tra soggetti interni sia con attori esterni all’ente, ecc.) ed in generale l’orientamento al *team building*;
- introdurre forme per dare maggiore peso al giudizio espresso dagli utenti ai fini della valutazione del personale (“clienti esterni”);
- effettuare indagini di clima;
- attivare progetti di *coaching* e di *counseling* organizzativo.

%

Il presente documento è stato redatto ai sensi dell’articolo 7 del Dlgs n. 150/2009 che affida alle Amministrazioni il compito di adottare il Sistema di misurazione e valutazione delle performance e, sancisce che l’adozione possa avvenire solo previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione. L’O.I.V., quindi, ne ha valutato la coerenza con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno/organizzativo e ha espresso parere favorevole con nota del 21/12/2018 prot. n. 43 del 03/01/2019 (quivi allegato).

Questionario per la rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti per le attività e i servizi erogati dal Comune di Osnago

Gentile Utente,

il presente questionario, elaborato ai sensi dell’**art. 19 bis, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**, consente la possibilità di comunicare all’Organismo Indipendente di valutazione della *performance* (**OIV**) del Comune di Osnago il grado di soddisfazione per le attività ed i principali servizi erogati dal Comune.



Potrà, in tal modo, contribuire al processo di misurazione della *performance* realizzata dall'unità organizzativa interessata.

Nel questionario è presente, tra l'altro, un campo note, all'interno del quale Le sarà possibile esprimere ogni eventuale osservazione/suggerimento utile per migliorare la qualità e le caratteristiche del servizio erogato.

Il questionario è rivolto a tutti coloro che, per qualsiasi seria ragione, si sono trovati nella necessità di mettersi in contatto con il Comune di Osnago al fine di trovare risposta all'esigenza di soddisfare una propria necessità.

Il questionario si compila apponendo una crocetta o un segno sul quadratino accanto alla risposta prescelta.

Il questionario, debitamente compilato in ogni sua parte e firmato, dovrà essere restituito via *email* all'Ufficio di supporto dell'OIV del Comune, ad uno dei seguenti indirizzi:

soddisfazione@osnago.net
comune.osnago@legalmail.it (qualora si utilizzi una casella di pec).

Non verranno presi in considerazioni i questionari non sottoscritti dall'utente.

I suoi dati personali saranno trattati nel pieno rispetto del Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, recante "*Codice in materia di protezione dei dati personali*" e del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati (*vedi informativa in questa sezione*).

I risultati delle rilevazioni saranno pubblicati, come previsto dalla normativa di riferimento, sul sito istituzionale del Comune.

Sotto il messaggio devono essere presenti le seguenti due voci, attivabili sempre con un clic sulle stesse:

Prima voce:

- "Compila il questionario": cliccando sulla stessa il navigatore apre un file che contiene il seguente questionario:

Dati generali di chi compila il questionario

(Informazioni trattate ai sensi del Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 e del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio)



Indirizzo e mail

Nome e Cognome

Professione

Età

Residenza

Città

Consenso a essere eventualmente contattato da personale del Comune o dall'OIV:

SI

NO

Recapiti telefonici

Servizio cui si riferisce il gradimento:.....
(specificare)

Data dell'accesso all'ufficio:.....

Il dipendente con cui è venuto in contatto portava il cartellino di riconoscimento?

SI

NO

..... NON RICORDO

Cortesìa e disponibilità dell'operatore:

(esprimere un giudizio utilizzando una scala che va da 0 a 5, 0 è il voto più basso, 5 è il voto più alto)

0 1 2 3 4 5

Capacità di ascolto dell'operatore, chiarezza e semplicità di esposizione:

(esprimere un giudizio utilizzando una scala che va da 0 a 5, 0 è il voto più basso, 5 è il voto più alto)

0 1 2 3 4 5



I tempi di attesa che è stato costretto a sopportare li considera:

(esprimere un giudizio utilizzando una scala che va da 0 a 5, 0 è il voto più basso, 5 è il voto più alto)

Inaccettabili	0
Seccanti	1
Tollerabili	2
Soddisfacenti	3
Ottimi	4
Sorprendenti	5

Ha avuto difficoltà ad individuare il locale dell'ufficio di suo interesse?

SI

NO

Ha avuto necessità di compilare dei moduli? Se SI, li ritiene di agevole compilazione?

(esprimere un giudizio utilizzando una scala che va da 0 a 5, 0 è il voto più basso, 5 è il voto più alto)

0 1 2 3 4 5

Come giudica il locale dell'Ufficio? È gradevole?

(esprimere un giudizio utilizzando una scala che va da 0 a 5, 0 è il voto più basso, 5 è il voto più alto)

0 1 2 3 4 5

Se no, perché _____

In caso di richiesta di appuntamento, quanti giorni sono trascorsi dal giorno della sua richiesta al giorno in cui è avvenuto?

meno di 7

tra 7 e 20

più di 20

Gli orari che le sono stati programmati per l'appuntamento sono stati rispettati?

SI

NO

Come giudica e seguenti aspetti organizzativi:

Accessibilità al servizio. (Per accedere al servizio ci si può avvalere di diversi canali - es. ufficio, telefono, fax, mail, ecc.?)

- Non soddisfatto
- Parzialmente soddisfatto
- Soddisfatto
- Molto soddisfatto



Trasparenza del servizio e informazioni. (Dal sito istituzionale del Comune di Osnago – www.comune.osnago.lc.it– sono reperibili informazioni relative al servizio richiesto?)

- Non soddisfatto
- Parzialmente soddisfatto
- Soddisfatto
- Molto soddisfatto

Giudizio complessivo

(barrare una emoticon ed indicare un punteggio)

NON SODDISFATTO 	PARZIALMENTE SODDISFATTO 	SODDISFATTO 	MOLTO SODDISFATTO 
da 0 a 20 su 100	da 21 a 50 su 100	da 51 a 80 su 100	da 81 a 100
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Eventuali suggerimenti e/o reclami.....
.....
.....
.....

Firma.....

(apporre la propria firma digitale e inviare oppure stampare, firmare, scansionare e inviare via PEC o via posta ordinaria allegando copia documento di identità).

%%%

Informativa ai sensi dell’art. 13 del D.Lgs. 196/2003 e dell’articolo 13 del Regolamento UE n. 2016/679

Ai sensi dell’art. 13 del Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 (di seguito “Codice della privacy”) e dell’art. 13 del Regolamento UE n. 2016/679 (di seguito “GDPR 2016/679”), La informiamo che i dati personali da Lei forniti, necessari per assolvere agli adempimenti previsti dall’art. 19 bis, comma 1, del D.Lgs. 150/2009, formeranno oggetto di trattamento nel rispetto della normativa sopra richiamata.



Modalità di trattamento e conservazione

Il trattamento sarà svolto, ad opera di soggetti appositamente incaricati, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 32 del GDPR 2016/679 e dagli articoli 33-36 del Codice della privacy in materia di misure di sicurezza.

Inoltre, nel rispetto dei principi di liceità, limitazione delle finalità e minimizzazione dei dati, i Suoi dati personali saranno conservati per il periodo di tempo necessario per il conseguimento delle finalità per le quali sono raccolti e trattati e non saranno diffusi e o comunicati a terzi senza Suo esplicito consenso.

Diritti dell'interessato

Lei potrà esercitare in ogni momento i diritti di cui all'art. 7 del Codice della privacy e agli articoli dal 15 al 22 del GDPR 2016/679, tra i quali chiedere la conferma dell'esistenza o meno di propri dati personali, ottenerne la rettifica, la limitazione, la cancellazione, o revocare il consenso al trattamento ecc., inviando apposita comunicazione di posta elettronica certificata all'indirizzo comune.osnago@legalmail.it o inviando una raccomandata A/R al seguente indirizzo: *Organismo Indipendente di Valutazione del Comune di Osnago - Ufficio di Supporto – Viale delle Rimembranze,3 23875 Osnago (Lecco).*

Il “**Titolare**” ed il “**Responsabile**” del trattamento dei dati dell'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* del Comune di Osnago sono, rispettivamente, il Comune di Osnago nella persona del Legale Rappresentante e l'Organismo Indipendente di Valutazione dott. Daniele Valerio domiciliati per la carica all'indirizzo sopra indicato.

Il “**Responsabile della protezione dei dati**” (DPO) del Comune di Osnago è lo Studio Cavaggioni S.c.a.r.l. i cui dati di contatto sono disponibili sul sito istituzionale del Comune.

