



Comune di Ascoli Piceno

medaglia d'oro al valor militare per attività partigiana

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

<u>CARATTERISTICHE GENERALI E DI PROCESSO.....</u>	<u>3</u>
1.Principi generali.....	3
2.I soggetti e i ruoli del sistema di valutazione.....	3
3. Il ciclo della performance.....	3
4. Gli obiettivi ed i rispettivi indicatori.....	4
5. I comportamenti organizzativi.....	4
6. Interazione con il Servizio Controlli Interni e di gestione.....	5
7. La valutazione finale della performance.....	5
<u>LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI.....</u>	<u>6</u>
8. Ambiti della performance individuale.....	6
9. FATTORE DI VALUTAZIONE A (20% del punteggio relativo all'indennità di risultato).....	6
La performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità	6
10. FATTORE DI VALUTAZIONE B (60% del punteggio relativo all'indennità di risultato).....	7
Gli specifici obiettivi individuali.....	7
11. FATTORE DI VALUTAZIONE C (20% del punteggio relativo all'indennità di risultato).....	7
Valutazione dei comportamenti manageriali dei Dirigenti e competenze professionali dimostrate.....	7
12. La valutazione finale e la sua trasformazione nella retribuzione di risultato.....	8
13. Procedura di conciliazione.....	8
<u>LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE ED ALTE PROFESSIONALITA'</u>	<u>9</u>
14. Ambiti della performance individuale.....	9
15. La performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità.....	9
16. Gli specifici obiettivi individuali.....	9
17. Le competenze professionali e gestionali dimostrate.....	10
18. La valutazione complessiva finale.....	10
19. Procedura di conciliazione.....	10

CARATTERISTICHE GENERALI E DI PROCESSO

1. Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance è volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti dal Comune, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli ovvero dalle squadre di lavoro in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati del Comune e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. La performance individuale è il contributo che un soggetto (singolo individuo o squadra) 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.

3. Il presente manuale di valutazione assicura che metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale, risultino strettamente connessi al soddisfacimento dei destinatari dei servizi e degli interventi.

4. Il Comune adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

2.1 soggetti e i ruoli del sistema di valutazione

1. I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance sono il Segretario Generale, i Dirigenti, *le Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità e i dipendenti* del Comune in qualità di valutati.

2. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) propone al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti, mentre i Dirigenti svolgono a loro volta la funzione di valutatori nei confronti delle Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità e dei propri Collaboratori secondo la metodologia di cui al presente manuale.

3. Nel caso in cui il valutato, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna al Comune, la valutazione è effettuata dal Dirigente della struttura apicale presso cui il Dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo, sentito l'altro Dirigente.

4. L'OIV sovrintende all'intero sistema di misurazione e valutazione della performance di tutto il personale del Comune, fornendo osservazioni ed indicazioni agli Amministratori quando e dove necessario e utile.

5. L'OIV coadiuva il Sindaco nella valutazione del Segretario Generale.

3. Il ciclo della performance

1. Il ciclo della performance si snoda secondo la seguente articolazione:

- a) definizione e assegnazione dei risultati (ovvero obiettivi), nonché individuazione delle modalità di raggiungimento degli stessi, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori; tra gli strumenti da utilizzare per la valutazione del personale anche le schede di valutazione della performance su elaborazione dell'OIV;
- b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- c) misurazione e valutazione della performance, nei suoi diversi aspetti;
- d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

4. Gli obiettivi ed i rispettivi indicatori

1. L'individuazione degli obiettivi, oggetto di valutazione, è disposta dall'OIV entro trenta giorni dalla approvazione del piano esecutivo di gestione e dal Piano degli obiettivi/Piano della Performance.
2. L'assegnazione degli obiettivi deve essere trasparente e concordata con il valutato. Questo perché deve rispondere contemporaneamente a tre esigenze congiunte:
 - a) la **rilevanza degli obiettivi e la loro strategicità** (essi devono rappresentare effettivi traguardi per l'Ente all'interno di un processo continuo di miglioramento);
 - b) la piena **responsabilizzazione del valutato** che deve "prendere in carico" quanto gli viene richiesto e aggiungere valore alla definizione dei risultati attesi;
 - c) la reale **fattibilità** degli obiettivi (essi devono rappresentare azioni realmente conseguibili).
3. Ogni obiettivo deve essere:
 - a) in diretta relazione con il valutato e la sua attività lavorativa, misurabile anche a priori e verificabile;
 - b) realistico e raggiungibile;
 - c) coerente con le risorse disponibili o previste.
4. L'indicatore di conseguimento dell'obiettivo costituisce il parametro per rendere oggettivo il processo di valutazione così delineato. L'indicatore costituisce, infatti, l'elemento di raffronto per valutare, successivamente, il grado di conseguimento del risultato.
5. La firma del valutato a piè della descrizione degli obiettivi è da ritenersi parte integrante della regolarità della assegnazione.
6. Il monitoraggio è effettuato costantemente in corso di esercizio e comunque con atto ufficiale del valutatore almeno 1 volta nel corso dell'anno

5. I comportamenti organizzativi

1. I comportamenti organizzativi riguardano le modalità e azioni con cui tutto il personale svolge la propria attività lavorativa, in particolare evidenza quelli messi in campo per raggiungere i risultati assegnati. Il comportamento organizzativo indica quindi il saper fare ed il saper essere. Tali modalità si estrinsecano:
 - nella esplicitazione di una serie di fattori di valutazione che si riferiscono a delle capacità organizzative attese;

- nella definizione del livello d'intensità atteso per ciascuno di essi.

2. I fattori di valutazione del comportamento organizzativo esprimono e costituiscono la cultura ed i valori-guida che il Comune di Ascoli Piceno intende promuovere e valorizzare nella presente fase della sua evoluzione organizzativa.

3. Il loro apprezzamento è funzionale a una migliore conoscenza delle capacità organizzative da sviluppare ai fini di un miglioramento continuo dei livelli di prestazione individuale.

4. L'analisi dei risultati è così coniugata con la valutazione del comportamento organizzativo espresso.

5. I comportamenti organizzativi non abbisognano di una specifica individuazione ovvero assegnazione, risultando definiti nel presente manuale e quindi direttamente operativi.

6. Interazione con il Servizio Controlli Interni e di gestione

1. Gli elementi, i dati e le altre notizie necessarie al sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono tratti dal programma di mandato dell'amministrazione e dagli atti e programmi a valenza generale o specifica ovvero emergono dalla naturale e conseguente espansione o specificità della suddetta documentazione ovvero si ritrovano nei documenti annuali di carattere finanziario (relazione previsionale e programmatica, bilancio di previsione) o di carattere operativo (piano esecutivo di gestione, piano dettagliato degli obiettivi/performance, report dei controlli interni, programma lavori pubblici), nonché dal presente manuale ovvero da altri documenti del Comune e/o specifiche disposizione di legge.

2. In ogni caso gli obiettivi devono trovare una fonte da un documento del Comune.

3. Tutti gli obiettivi, siano essi assegnati ai Dirigenti, *alle Posizioni Organizzative* ed alle Alte Professionalità devono trovare una loro circolarità di raccordo e integrazione.

7. La valutazione finale della performance

1. La misurazione e valutazione della performance è disposta dal valutatore entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, comunque entro un mese dalla disponibilità dei referti del controllo di gestione.

2. La misurazione e valutazione degli obiettivi mostra:

a) i risultati raggiunti dal valutato alla fine del periodo di valutazione, in base agli obiettivi precedentemente assegnati e sulla scorta degli indicatori definiti;

b) la valutazione sul grado di raggiungimento di detti risultati.

3. La valutazione degli obiettivi non è che la verifica e la misurazione dei risultati raggiunti dal valutato in relazione a quelli che gli erano stati assegnati.

4. L'oggettività del confronto e, quindi, della rilevazione risiede nella affidabilità dell'indicatore di conseguimento stabilito per ogni obiettivo in fase di assegnazione.

5. E' necessario precisare **che ciò che occorre valutare sono i risultati effettivi e non l'impegno o lo sforzo profuso dal valutato.**

6. La misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi è data da una valutazione sulla performance espressa.

7. Il valutatore deve tenere conto sia di eventuali fattori esterni realmente significativi che hanno condizionato, in un senso o nell'altro, il valutato, sia del peso preponderante che il raggiungimento dei risultati assume nel giudizio finale di valutazione.

8. Una valutazione positiva delle capacità organizzative espresse a fronte del mancato raggiungimento degli obiettivi di lavoro, costituisce una incongruenza gestionale e come tale è da verificare e approfondire in sede di colloquio finale, senza che ciò possa alterare il dato oggettivo dell'assenza dei risultati attesi.

9. La valutazione globale della performance del valutato costituisce l'indicatore da utilizzare ai fini gestionali del sistema premiante.

10. La valutazione è comunicata dal valutatore al valutato mediante un colloquio finale in cui tutti gli aspetti che hanno caratterizzato la prestazione sono esaminati e discussi in modo trasparente, ivi compreso l'esito finale.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

8. Ambiti della performance individuale

1. Gli ambiti di valutazione della performance individuale che coinvolgono i Dirigenti riguardano:

- a. la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità attraverso il raggiungimento degli **obiettivi** cosiddetti di **“ordinari,” di “funzionamento”, di “manutenzione” e “di performance”** necessari al corretto svolgimento delle attività amministrativa e al funzionamento dei Servizi e dell'intera macchina amministrativa;
- b. il raggiungimento di specifici **obiettivi** individuali definiti **strategici/prioritari o comunque ad alta rilevanza** per l'Ente essi rappresentano alcuni importanti traguardi che l'Ente si prefigge secondo il programma di mandato ;
- c. le **competenze professionali e manageriali dimostrate** (comportamenti organizzativi);

2. L'eventuale ponderazione degli ambiti di valutazione della performance individuale evidenzia ciò che le parti ritengono strategico in relazione alle funzioni assegnate e alle direttive date dall'organo politico.

3. L'Organismo Indipendente di Valutazione si avvale per la valutazione dei Dirigenti, del supporto del Servizio di Pianificazione e Controllo Strategico, del Segretario Generale e degli Uffici dell'Ente per ottenere tutte quelle informazioni e approfondimenti che ritiene opportuno reperire.

9. FATTORE DI VALUTAZIONE A (20% del punteggio relativo all'indennità di risultato)

La performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

1. La valutazione delle performance dell'ambito organizzativo del Comune di diretta responsabilità coincide con la verifica da parte del valutatore (OIV) dello stato di avanzamento annuale degli **obiettivi** e delle attività compresi nel PEG e nel PdO/Performance e negli altri atti di programmazione comunale con punteggio complessivo da 1 a 20 sulla scorta degli indicatori di attività, efficienza ed efficacia rilevati attraverso il controllo di gestione.

10. FATTORE DI VALUTAZIONE B (60% del punteggio relativo all'indennità di risultato)

Gli specifici obiettivi individuali

1. I singoli obiettivi individuali sono tratti dal piano esecutivo di gestione o dal piano degli obiettivi ed individuati **come strategici/prioritari o di alta rilevanza** per l'Ente (in genere si individuano da 3 a 5 di detti obiettivi).

2. L'eventuale **ponderazione dei singoli obiettivi** evidenzia ciò che le parti ritengono strategico e prioritario in relazione alle funzioni assegnate e alle direttive date dall'organo politico.

3. Ad ogni obiettivo viene attribuito un punteggio determinato, dall'organo politico, secondo le seguenti scale di valori:

Rilevanza	Punti
Strategico/Prioritario	20
Altamente rilevante	5

Fattibilità/complessità	Punti
Alta	5
Media	3
Bassa	1

Tipologia Finanziaria	Punti
Alta	5
Media	3
Bassa	1

La somma così ottenuta è moltiplicata secondo la seguente scala:

Raggiungimento	Moltiplicatore
Raggiunto	1
Parzialmente Raggiunto	0,6
Non Raggiunto	0

11. FATTORE DI VALUTAZIONE C (20% del punteggio relativo all'indennità di risultato)

Valutazione dei comportamenti manageriali dei Dirigenti e competenze professionali dimostrate

1. Le competenze professionali e comportamenti manageriali sono dati dall'insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti/comportamenti espresse/agiti dal valutato nella sua attività lavorativa.

2. La valutazione è espressa dalla relazione della performance e dai referti dei controlli interni, dagli incontri dell'OIV, dai briefing ed anche da eventuali relazioni del dirigente, con un punteggio complessivo da 1 a 20, con attenzione a:

- a) l'organizzazione;
- b) la valorizzazione e motivazione dei propri Collaboratori;
- c) la sensibilità finanziaria e al controllo di gestione;
- d) la correttezza formale degli atti.

3. Con il fattore "organizzazione" si valuta la capacità del Dirigente di organizzare e gestire il personale e gli strumenti di lavoro in modo efficiente ed efficace, ai fini della

costruzione degli obiettivi, della traduzione degli stessi in piani di azione, della loro realizzazione e del rispetto delle scadenze in relazione ai singoli procedimenti e impegni.

4. Con il fattore “valorizzazione e motivazione dei propri Collaboratori” si valuta la capacità del Dirigente di delegare e di favorire lo spirito di autonomia ed iniziativa dei Collaboratori ed il lavoro di gruppo, creando condizioni organizzative favorevoli alla produttività e ad una migliore qualità dei servizi e al buon rapporto col cittadino.

5. Con il fattore “sensibilità finanziaria e al controllo di gestione”, si valuta la capacità del Dirigente di operare attraverso un oculato, economico, efficace ed efficiente uso delle risorse finanziarie assegnate, curando altresì anche la fase di reperimento e riscossione delle risorse di competenze e di quelle ulteriori reperibili attraverso la partecipazione a bandi e progetti di autorità esterne (Regione, Stato, UE) e di privati coinvolti in specifiche iniziative pubbliche oltre a verificare costantemente il proprio lavoro e di produrre analisi e report in un’ottica di controllo di gestione

6. Con il fattore “sensibilità alla correttezza formale degli atti” si valuta la capacità del Dirigente nella redazione e nella gestione degli atti amministrativi secondo le norme di cui alla legge 7 agosto 1990, n.241 (Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi), sotto l’aspetto esclusivamente formale.

*** Integrazione dei tre fattori di valutazione**

Il valutatore assegna ad ogni fattore A – B - C un determinato punteggio. Ogni fattore ha un valore massimo previsto:

Fattore A: max 20 punti

Fattore B: max 60 punti

Fattore C: max 20 punti

12. La valutazione finale e la sua trasformazione nella retribuzione di risultato

1. La valutazione finale è data dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascuno degli ambiti di valutazione (A+B+C) per il relativo peso percentuale.

2. Conclusa la procedura, le Schede di Valutazione della Performance sono consegnate al Sindaco del Comune e al Segretario Generale per i successivi adempimenti.

3. Le eventuali economie costituiscono risparmi per il Comune.

13. Procedura di conciliazione

Qualora non condivida la valutazione espressa, il valutato, entro cinque giorni lavorativi dalla riceitura del Documento di Valutazione della Performance, può esperire il tentativo di conciliazione previsto dall’art.410 del codice di procedura civile.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE ED ALTE PROFESSIONALITA'

14. Ambiti della performance individuale

1. Gli ambiti di valutazione della performance individuale che coinvolgono le Posizioni Organizzative (PO) e le Alte Professionalità (AP) riguardano:

- a) la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) le competenze professionali e gestionali dimostrate.

2. L'eventuale ponderazione degli ambiti di valutazione della performance individuale evidenzia ciò che le parti ritengono strategico in relazione alle funzioni assegnate e alle direttive date dall'organo politico.

15. La performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

1. La valutazione delle performance dell'ambito organizzativo del Comune di diretta responsabilità coincide con la verifica da parte del valutatore dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi e delle attività compresi nel PEG e nel PdO riconducibili all'ambito organizzativo di diretta responsabilità della Posizione Organizzativa, dichiarato nelle rendicontazioni di ogni soggetto valutato.

2. La valutazione è espressa con punteggio complessivo da 1 a 20 sulla scorta degli indicatori di attività, efficienza ed efficacia rilevati attraverso il controllo di gestione.

16. Gli specifici obiettivi individuali

1. I singoli obiettivi individuali sono individuati con riferimento al piano esecutivo di gestione o al piano degli obiettivi.

2. Il valutatore individua, sentito il valutato, un minimo di 3 obiettivi.

Raggiungimento	Moltiplicatore
Raggiunto	1
Parzialmente Raggiunto	0,6
Non Raggiunto	0

3. Il punteggio dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

4. Il punteggio finale è dato dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascun obiettivo per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza della ponderazione, dalla media del punteggio riportato in tutti gli obiettivi.

17. Le competenze professionali e gestionali dimostrate

1. Le competenze professionali e gestionali sono date dall'insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti espresse dal valutato nella sua attività lavorativa.

2. La valutazione è espressa con un punteggio complessivo da 1 a 20, con attenzione alle seguenti competenze professionali e gestionali dimostrate:

- a) l'organizzazione;
- b) l'integrazione;
- c) il problem solving.

3. Con il fattore "organizzazione" si valuta la capacità della Posizione Organizzativa di organizzare e coordinare il personale di cui è responsabile, cercando di risolvere in modo costruttivo i conflitti interni e spronando la collaborazione, il trasferimento di know how e la fungibilità tra i Collaboratori. Si valuta quindi la capacità della Posizione Organizzativa di coordinare i Collaboratori della propria area, utilizzando il dialogo, lo scambio di informazioni e il confronto continuo quali strumenti per sostenere una linea organizzativa comune.

4. Con il fattore "integrazione" si valuta il contributo della Posizione Organizzativa all'integrazione tra diversi uffici e servizi e la capacità di adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi o emergenze o a processi di cambiamento organizzativo.

6. Con il fattore "problem solving" si valuta la capacità della Posizione Organizzativa di mantenere un approccio analitico e propositivo di fronte alle difficoltà, prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare. Si misura quindi la capacità delle PO di elaborare soluzioni razionali ed innovative per risolvere le problematiche del settore valutando le priorità.

18. La valutazione complessiva finale

1. La valutazione finale è data dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascuno degli ambiti di valutazione (A+B+C) per il relativo peso percentuale.

2. Conclusa la procedura una copia della Scheda di Valutazione della Performance viene consegnato all'interessato. Il Dirigente approva con determina l'esito delle valutazioni delle proprie PO e la trasmette in copia al Sindaco del Comune, al Segretario Generale, all'OIV e al Settore Personale per i conseguenti adempimenti.

3. Le eventuali economie costituiscono risparmi per il Comune.

19. Procedura di conciliazione

1. Qualora non condivida la valutazione espressa, il valutato, entro cinque giorni lavorativi dalla ricevuta della scheda di Valutazione della Performance, può presentare osservazioni scritte all'Organismo Indipendente di Valutazione che, sentite in merito le parti, decide entro quindici giorni in via definitiva.