



Vermezzo

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE
DEL COMUNE DI VERMEZZO

Allegato A) alla deliberazione di Giunta Comunale n. 44 del 14/5/2015

INDICE

1.	PREMESSA.....	3
1.2	LE METODOLOGIE PROPOSTE DAL NUCLEO DI VALUTAZIONE.....	3
1.3	GLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE.....	4
2.	LA METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
2.1	AMBITI DI VALUTAZIONE.....	5
3.	LA METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	5
3.1	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI.....	6
3.2	AMBITI DI VALUTAZIONE.....	6
4.	ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI A CIASCUN FATTORE.....	7
5.	RISULTATI.....	7
6.	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	8

ALLEGATO: BOZZE SCHEDE DI VALUTAZIONE DIPENDENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. Premessa.

Partendo dalla consapevolezza che le Amministrazioni Pubbliche sono sistemi complessi e che non esiste una scelta ottima è importante assicurare la coerenza degli strumenti con la strategia e l'ambiente organizzativo di riferimento.

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* introdotto dal d.lgs. 150/2009 è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti ed alla crescita delle professionalità interne alle singole Amministrazioni.

La performance è infatti il contributo – *inteso come risultato e modalità di raggiungimento del risultato* – che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali un'organizzazione è costituita.

1.2 Le metodologie proposte dal Nucleo di Valutazione.

Nel definire una metodologia occorre innanzitutto accettare un certo grado di soggettività del risultato finale e proprio per questa ragione oltre agli aspetti propriamente di metodo occorre prestare particolare attenzione ai processi decisionali.

Funzione fondamentale della metodologia è peraltro proprio quella di limitare il grado di soggettività costringendo i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti,

Infine lo scopo di qualsiasi metodologia di valutazione è di ***orientare i componenti dell'organizzazione verso i risultati prefissati, nonché verso l'assunzione di comportamenti organizzativi ritenuti utili per il miglior funzionamento dell'organizzazione.***

Nella tabella della pagina seguente viene evidenziato il legame tra metodologie di valutazione proposte, e gli strumenti di programmazione e controllo.

Metodologia	Aspetti valorizzati	legame con altri strumenti di gestione
Valutazione della performance organizzativa (cd. risultati)	<ul style="list-style-type: none"> - integrazione tra struttura organizzativa e suoi obiettivi, e tra questi e programmi/obiettivi dell'UNIONE; - coinvolgimento e motivazione dei dipendenti, sin dalla fase di definizione degli obiettivi; - obiettivi e progetti innovativi che rappresentino per l'ente, e per i suoi dipendenti, una occasione di 	Relazione Previsionale e Programmatico o Documento Unico di Programmazione (d.lgs. 118/2011); Piano Esecutivo di Gestione e Piano dettagliato degli Obiettivi Relazione sulla performance

	miglioramento	
Valutazione della performance individuale (cd. prestazioni)	- raggiungimento dei risultati prefissati	Relazione sui risultati degli obiettivi raggiunti dalla struttura di appartenenza
	- utilizzo degli strumenti di programmazione e controllo	Referto del Controllo di Gestione e dei Controlli Interni
	- comportamenti coerenti con il ruolo assunto nell'organizzazione	Relazione annuale "Piano di Prevenzione della Corruzione"
	- crescita nel ruolo dirigenziale (per le posizioni organizzative)	

1.3 Gli obiettivi da raggiungere.

Gli obiettivi andrebbero valutati complessivamente sull'intera organizzazione e come frutto del lavoro di tutti *agenti (Nucleo di Valutazione, Segretario Generale, Posizioni Organizzative, dipendenti, parte politica, ecc..)*. Provando ad estrapolare i risultati al cui raggiungimento tali agenti devono contribuire, possiamo indicare:

- ✓ favorire un crescente utilizzo degli strumenti di programmazione, anche come strumento di coordinamento interno del **Comune di Vermezzo, tra i Comuni dell'Unione, tra le Aree Organizzative e di delega** (importante, ai fini del coinvolgimento e della motivazione del personale);
- ✓ accrescere la capacità di esplicitare in modo chiaro gli obiettivi e le misure utili alla verifica del loro raggiungimento;
- ✓ semplificazione e informatizzazione del sistema di programmazione, per facilitarne la gestione da parte dei Responsabili, **migliorare la trasparenza delle informazioni e la loro circolazione**, per una maggiore integrazione organizzativa;
- ✓ assicurare attenzione al processo di valutazione, ed in particolare ai tempi dello stesso ed al feedback sui risultati (cercando di trovare il modo per restituire al personale, o parte di esso, le informazioni sui risultati raggiunti e sulle cause del mancato raggiungimento, per aumentare il livello di coinvolgimento e consapevolezza);
- ✓ aumentare il grado di utilizzo reale, da parte degli organi del **Comune di Vermezzo** e dell'**Unione**, del **Piano delle Performance** quale strumento di programmazione e di regolazione dei rapporti con i Responsabili dei servizi.

2. La Metodologia per la Valutazione della Performance Organizzativa

La misurazione deve essere orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. Essenziale la realizzazione di uno strumento (Peg, PdO o Piano delle Performance) in cui gli obiettivi strategici ed i programmi della Relazione

previsionale e programmatica o Documento Unico di Programmazione ex d.lgs. 118/2011 siano collegati ai **progetti** ed ai singoli piani operativi.

Rispetto all'attività ordinaria invece saranno individuati **indicatori di output**, di processo e di outcome delle attività a maggior impatto sui cittadini.

Le finalità che si intendono perseguire sono:

- ✓ favorire l'integrazione dell'organizzazione dell'Unione e dei singoli Comuni Associati sulle finalità strategiche fissate dai rispettivi Organi Istituzionali;
- ✓ favorire il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti, sin dalla fase di definizione degli obiettivi delle Aree;
- ✓ stimolare la proposta di obiettivi e di progetti innovativi e di qualità che rappresentino per l'Unione e per i suoi dipendenti, una occasione di miglioramento.

La valutazione dei progetti, effettuata sulla base del PEG/PdO/Piano delle Performance, è collegata al sistema di valutazione delle prestazioni individuali e di gruppo, anche al fine di gestire il sistema di incentivazione. Essa viene effettuata attraverso criteri predeterminati di analisi:

- ✓ l'esplicitazione degli ambiti di valutazione;
- ✓ l'articolazione, ove opportuno, in fattori di valutazione;
- ✓ la comunicazione delle valutazioni alle strutture ed ai partecipanti ai progetti.

2.1 Ambiti di valutazione

Gli ambiti di valutazione sotto elencati rappresentano la struttura portante del sistema:

- ✓ Valore strategico degli obiettivi
- ✓ Qualità degli obiettivi (innovazione e miglioramento)
- ✓ Chiarezza degli obiettivi e presenza di strumenti di monitoraggio

Il Nucleo di valutazione annualmente predeterminerà i criteri per la valutazione dei progetti.

Sulla base di detti criteri, in fase di predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione, il Nucleo di Valutazione valuterà i progetti presentati dalle diverse strutture, rinviandoli a queste ultime con eventuali osservazioni.

3. La Metodologia per la Valutazione della Performance Individuale

Come riportato nella premessa il termine "performance" contiene una visione complessiva, dovendo valutare "il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei fini per i quali l'organizzazione è stata costituita" allora il punto è che si deve essere in grado di valutare non solo ciò che si fa ma anche come lo si fa.

Occorre cioè valutare non solo l'aspetto quantitativo ma anche quello qualitativo del lavoro basandosi su un modello che assicuri il miglioramento continuo dei risultati organizzativi dell'Ente attraverso la valorizzazione e lo sviluppo professionale delle persone che vi lavorano.

La finalità è di stimolare le persone ad esprimere al meglio le capacità e i comportamenti previsti dal ruolo ricoperto, indicando con chiarezza quali sono le aspettative dell'organizzazione e segnalando a ciascun lavoratore gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati individuali e di gruppo attesi.

Le prestazioni si articolano in:

- ✓ risultati, legati allo svolgimento delle attività ed al conseguimento degli obiettivi esplicitati nel Peg (PdO o Piano delle Performance);
- ✓ comportamenti organizzativi individuali, ossia quei comportamenti che si ritiene possano favorire il conseguimento dei risultati, anche nel medio e lungo periodo.

3.1 Comportamenti Organizzativi

Si tratta di quei comportamenti che incidono maggiormente sulla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa e che si ritiene possano favorire il conseguimento dei risultati.

I dipendenti, nell'ambito di ciascuna categoria contrattuale, sono aggregati sulla base delle differenti professionalità e della specifica attività lavorativa. Questi raggruppamenti tengono conto della gestione o meno di risorse umane, oltre che della responsabilità di direzione di struttura associata alla titolarità delle funzioni dirigenziali.

Sulla base di queste considerazioni, le categorie individuate intendono differenziare i dipendenti con funzioni dirigenziali e quindi:

- ✓ dipendenti di categoria D con funzioni dirigenziali;
- ✓ dipendenti di categoria D privi di funzioni dirigenziali e dipendenti delle categorie C, B, A.

3.2 Ambiti di valutazione

Gli ambiti di valutazione sono:

- ✓ Capacità operativa e/o capacità di adattamento operativo;
- ✓ Organizzazione del proprio lavoro;
- ✓ Disponibilità ai rapporti con gli utenti e con i colleghi;
- ✓ Capacità di soluzione dei problemi (solo per cat. C);
- ✓ Organizzazione e gestione delle risorse (solo per cat. D e responsabili di servizio o procedimento);

- ✓ Attenzione al rispetto della legalità con particolare riferimento al Piano di Prevenzione della Corruzione ed a quello per la Trasparenza e l'integrità (solo per cat. D e responsabili di servizio o procedimento);

4. Assegnazione dei punteggi a ciascun fattore

Individuati ambiti e fattori, per ciascuno di essi si assegna un punteggio, secondo la seguente scala:

1. molto al di sotto delle aspettative
2. poco al di sotto delle aspettative
3. in linea con le aspettative
4. superiore alle aspettative
5. molto superiore alle aspettative

Assegnati i punteggi, questi vengono ponderati per il peso di ciascun ambito e quindi rapportati al valore 100.

La prestazione è considerata insufficiente con un punteggio inferiore a 60.

5. Risultati

I risultati a cui si fa riferimento ai fini dell'erogazione della quota di produttività sono:

- ✓ risultati conseguiti dai progetti della struttura in cui il dipendente è inserito o ha partecipato;
- ✓ progetti di particolare rilevanza o a carattere trasversale ovvero assegnati all'intera organizzazione (definiti "special");
- ✓ progetti individuati secondo specifiche previsioni di legge.

L'assegnazione della quota di produttività a ciascun lavoratore è effettuata secondo la seguente tabella

Voce	Cat. A, B, C, D privi di funzioni dirigenziali	Cat. D con funzioni dirigenziali, responsabili di servizio o di procedimento
risultati dei progetti di riferimento	40%	40%
risultati individuali	60%	40%
Risultati dell'Unione		20%

Con la voce "risultati dell'Unione" si intende valorizzare il contributo dei dipendenti al raggiungimento degli obiettivi propri dell'Unione.

La liquidazione avviene sulla base dei risultati conseguiti dai progetti certificati dal Nucleo di Valutazione.

6. Procedure di conciliazione.

In caso di discordanza sul giudizio di valutazione, i dipendenti, entro dieci giorni dalla consegna delle schede, possono inviare controdeduzioni motivate al Nucleo di Valutazione chiedendo la modifica della valutazione e, se lo ritengono opportuno, di essere sentiti dal Nucleo di Valutazione per esprimere il proprio punto di vista.

Il Nucleo di Valutazione valuta le controdeduzioni e, se richiesto, incontra i dipendenti. Nel caso di personale non incaricato di posizione organizzativa, il Nucleo può prevedere che il colloquio si svolga con la partecipazione del proprio Responsabile.

Il Nucleo si esprime definitivamente sui ricorsi entro 10 giorni dalla loro presentazione.

RISULTATO P.O.								
OBIETTIVI ATTRIBUITI	Peso attribuito	% raggiungimento	Indicatori	VALORE ATTESO/ALORE RAGGIUNTC				
Risultati dei progetti di riferimento	40,00						-	
Risultati dell'Unione	20,00		Impegni/stanz. finali				-	
totale	60,00			tot. ponderato			-	
VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI								
Risultati individuali	Peso attribuito	1	2	3	4	5		
Capacità operativa e/o di adattamento operativo	8						x	
Organizzazione del proprio lavoro (Autonomia organizzativa e decisionale)	8						x	
Disponibilità ai rapporti con gli utenti e con i colleghi	8						x	
Organizzazione e gestione delle risorse	8						x	
Attenzione al rispetto della legalità con particolare riferimento al Piano di Prevenzione della Corruzione ed a quello per la Trasparenza e l'integrità	8						x	
Totale comportamenti organizzativi	40	0	0	0	0	0	40	
		% OBIETTIVI				-		
		% COMPOR.				40,00		
		TOT %				40,00		
		TOT INCENTIVO				€ -		

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti

Ossezazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Flessibilità delle procedure interne:				
Ostacoli normativi			Insufficienza risorse tecnologiche	
Difficoltà logistiche			Insufficienza risorse materiali	
Errata allocazione risorse umane			Mancanza di specifiche risorse umane	
Scarsa motivazione del personale			Inadeguata formazione del personale	
Flussi comunicativi critici			Inadeguata programmazione	
Instabilità organizzativa			Presenza di criticità nei processi	

Altro: Effettuati altri obiettivi indetti dall'Amministrazione (di cui si allega breve descrizione)

		RESPONSABILE					
DIPENDENTE:		categoria	ANNO				
SISTEMA PREMIANTE							
RISULTATO MASSIMO							
OBIETTIVI ATTRIBUITI							
	Peso attribuito	% raggiungimento	Indicatori	VALORE ATTESO/ALORE RAGGIUNTO			
Risultati dei progetti di riferimento	40,00					-	
totale	40,00			tot. ponderato		-	
VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI							
Risultati individuali	Peso attribuito	1	2	3	4	5	
Capacità operativa e/o di adattamento operativo	15					x	
Organizzazione del proprio lavoro (Autonomia organizzativa e decisionale)	15					x	
Disponibilità ai rapporti con gli utenti e con i colleghi	15					x	
Capacità di soluzione dei problemi	15					x	
Totale comportamenti organizzativi	60	0	0	0	0	60	
		% OBIETTIVI					-
		% COMPOR.					60,00
		TOT %					60,00
		TOT INCENTIVO					€ -

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti

Ossevizioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Oplessità delle procedure interne:			Insufficienza risorse tecnologiche
Ostacoli normativi			Insufficienza risorse materiali
Difficoltà logistiche			Mancanza di specifiche risorse umane
Errata allocazione risorse umane			Inadeguata formazione del personale
Scarsa motivazione del personale			Inadeguata programmazione
Flussi comunicativi critici			Presenza di criticità nei processi
Instabilità organizzativa			

Altro: Effettuati altri obiettivi indetti dall'Amministrazione (di cui si allega breve descrizione)



METODOLOGIA
DI GRADUAZIONE
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE
DEL COMUNE DI VERMEZZO

Allegato B) alla deliberazione di Giunta Comunale n. 44 del 16/5/2015

1. Premessa

La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative è rivolta all'individuazione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione mediante:

- ✓ l'esplicitazione degli ambiti di valutazione;
- ✓ l'assegnazione di un punteggio per ciascun fattore;
- ✓ i criteri di assegnazione dei punteggi per ciascuna posizione;
- ✓ la quantificazione dell'indennità di posizione.

2. Ambiti di Valutazione

La struttura portante deve valutare la complessità gestionale di un ambito organizzativo.

A ciascun ambito è assegnato un peso ai fini della valutazione della complessità gestionale.

Gli ambiti di analisi proposti ed i relativi pesi sono:

Ambiti di valutazione	Peso
Rilevanza strategica	15%
Complessità	40%
Relazioni	15%
Responsabilità	30%
Totale	100%

Ciascuno degli ambiti è suddiviso in fattori di valutazione ai quali è attribuito un punteggio intermedio come segue:

5. molto alto;
4. alto;
3. nella media;
2. al di sotto della media;
1. basso.

Rilevanza strategica

Misura il livello di strategia direttamente gestito ed il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa nell'azione dell'Amministrazione, la cui attività contribuisce in modo "fondamentale ai fini del perseguimento degli obiettivi" con riferimento agli obiettivi che emergono nel Programma, Piano Operativo di Mandato, Relazione Previsionale e Programmatica, Documento Unico di Programmazione.

Complessità

Si distingue in Complessità gestionale e funzionale (che prende in considerazione le risorse ed i profili professionali direttamente gestiti o coordinati ed il grado di complessità dei progetti gestiti) ed in professionalità per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile ed organizzativa).

Relazioni

L'ambito relazionale è suddiviso in *Relazioni interne* ovvero le relazioni con il personale dipendente, con gli amministratori e con gli organi amministrativi dell'Ente (Nucleo di Valutazione, Revisore dei Conti, ecc..) ed in *Relazioni esterne* ovvero le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione con l'esterno;

Responsabilità

La valutazione di questo ambito dipende evidentemente dalle risorse da gestire.

Da questo punto di vista si considerano i seguenti fattori:

- ✓ l'ammontare delle risorse finanziarie gestite per il perseguimento degli obiettivi della propria struttura organizzativa (Entrata, Spesa, Budget o Extrabudget di progetto);
- ✓ le attribuzioni a rilevanza interna e esterna

Tabella riepilogativa

Ambito	Peso	Fattore di valutazione
Rilevanza strategica	15%	Rilevanza strategica nel lungo periodo
		Rilevanza di breve periodo
Complessità	40%	Numero, livello e differenziazione professionalità gestite
		Professionalità per l'assolvimento delle funzioni di competenza
Relazioni	15%	Relazioni interne
		Relazioni esterne
Responsabilità	30%	Risorse Gestite (Entrata, Spesa, Budget o Extrabudget)
		Attribuzioni a rilevanza esterna
		Attribuzioni a rilevanza interna

3. Affidamento di più incarichi di posizione organizzativa.

E' possibile affidare ad un soggetto la responsabilità di più posizioni organizzative.

In questi casi, al soggetto incaricato è assegnata una retribuzione di posizione pari alla retribuzione di posizione di maggior valore, opportunamente incrementata in misura non superiore al limite massimo contrattuale.