



SISTEMA DI MISURAZIONE

E

VALUTAZIONE

DELLA

PERFORMANCE

Il decreto legislativo 27.10.2009, n. 150 (cd. “decreto Brunetta”), attuativo della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha introdotto una vera e propria riforma del sistema di misurazione e valutazione del personale: obiettivo, assicurare elevati standard qualitativi dei servizi nonché la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, con il nuovo concetto di “performance”.

Il Comune di Osasio ha deciso non solo di uniformarsi ai principi, ma di recepire – per quanto compatibili con l’ordinamento degli Enti locali e coerentemente alle caratteristiche strutturali-organizzative - i contenuti del D.Lgs. 150/2009.

In particolare si è condiviso che la misurazione e valutazione del personale debbano fondarsi sul merito, e siano tesi:

- al miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto ai cittadini
- alla crescita delle competenze professionali attraverso l’erogazione di premi e responsabilità per i risultati perseguiti
- alle pari opportunità di diritti e doveri
- alla trasparenza dell’azione amministrativa e delle risorse impiegate

assumendo come principio inderogabile il divieto della distribuzione di incentivi e premi al personale in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

In tale contesto la scelta è stata l’istituzione dell’Organismo Indipendente di valutazione, la cui nomina è stata basata sul decreto n.4 del 23/04/12 con il quale il Sindaco ha nominato l’O.I.V. fino al termine del mandato amministrativo.

Con deliberazione n. 78 del 29/12/2011 la Giunta comunale di Osasio ha poi adottato il “Piano della performance periodo 2011-2012”, atto fondamentale del cosiddetto ciclo della performance, qui integralmente richiamato.

INTRODUZIONE

Il presente documento, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009 ed in base alle direttive adottate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche ("CIVIT") contiene:

- la descrizione del sistema di misurazione e valutazione,
- il processo di valutazione (fasi, tempi, modalità),
- soggetti e responsabilità,
- procedure di conciliazione,
- modalità di raccordo col sistema di valutazione esistente,
- modalità di raccordo con la programmazione finanziaria.

E' definito dall'Organismo indipendente di valutazione e adottato dalla Giunta comunale con propria deliberazione.

1 DESCRIZIONE.

1.1 STRUTTURA COMUNALE

Al fine di costruire un Sistema che avesse coerenza di applicazione, funzionalità e soprattutto di risultato, si è innanzitutto partiti dall'analisi degli elementi caratterizzanti la struttura organizzativa del Comune di Osasio, nel contesto dell'utenza al cui servizio è chiamato ad operare.

E' emerso che l'attuale assetto è il risultato di un processo di riorganizzazione, volto a garantire l'adeguatezza e la rispondenza alle maggiori competenze assegnate all'Ente locale, in uno con l'esigenza di garantire un sempre miglior livello di servizi al cittadino, anche e soprattutto mediante l'impiego delle nuove tecnologie e procedure innovative.

In particolare la struttura organizzativa del Comune di Osasio è costituita da 5 Servizi, di cui 3 affidati dal Sindaco alla responsabilità del Segretario comunale, individuati per aree omogenee di attività e in modo flessibile, deputati:

- all'analisi dei bisogni;
- alla programmazione e alla realizzazione degli interventi;
- al controllo in itinere dei procedimenti;
- alla verifica dei risultati.

I Servizi sono articolati in Uffici, che costituiscono unità operative interne atte a gestire gli interventi negli specifici ambiti

Al Segretario comunale sono affidati tutti i compiti previsti dalla Legge, oltre ad un insieme di funzioni in materia di gestione del personale, che ne connotano un ruolo attivo nell'adozione degli atti organizzativi e di coordinamento del personale dipendente e della sovrintendenza e del controllo dell'attività dei Responsabili.

1.2 GLI OBIETTIVI

Nel Piano della performance – qui integralmente richiamato - sono stati definiti e programmati gli obiettivi strategici, che evidenziano i legami tra indirizzi politici ed operatività, e tra i bisogni degli utenti/cittadini e la missione istituzionale.

Ad ogni obiettivo strategico corrispondono più obiettivi operativi che sono il risultato dell'attuazione di più obiettivi di dettaglio.

Gli obiettivi di dettaglio rappresentano la traduzione a livello specifico e del singolo Servizio comunale delle linee di programmazione e degli obiettivi strategici dell'Amministrazione. Si distinguono in obiettivi di mantenimento e in obiettivi di sviluppo: per questi ultimi sono individuati specifici indicatori, mentre per i primi l'indicatore di raggiungimento è dato dal mantenimento del livello delle prestazioni, così come determinato da fonti normative, regolamentari o direttive dell'Amministrazione, al di sotto del quale si ha il non raggiungimento dell'obiettivo.

Sono inoltre oggetto di valutazione le cosiddette funzioni istituzionali e le attività strumentali e/o di staff che, articolate anch'esse in obiettivi di dettaglio riferiti a singoli Servizi, contribuiscono con i loro risultati, a pari livello degli altri obiettivi operativi, all'attuazione degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi di dettaglio sono collegati ai centri di responsabilità dell'Ente e assegnati ai titolari di posizione organizzativa unitamente alle risorse finanziarie disponibili per la loro attuazione e l'indicazione dei target – risultati - da conseguire.

1.3 LA PERFORMANCE

La misurazione e valutazione del personale riguardano la “performance”, ovvero il comportamento e la prestazione, sia individuale che organizzativa.

1.3.1 PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale esprime il contributo fornito dal dipendente, in termini di risultati attesi e comportamenti relativi, e di modalità di raggiungimento degli obiettivi, sia per quanto riguarda i titolari di posizioni organizzative, sia i dipendenti non apicali, sia, in separato ambito, il Segretario comunale.

La valutazione della performance individuale dei dipendenti viene articolata, in linea generale, nei seguenti elementi, che incidono in percentuale diversa sul totale del punteggio a seconda che si tratti di responsabili dei Servizi o non apicali, e ciò in quanto i diversi ruoli determinano diversi target e di conseguenza privilegio di aspetti connotanti le funzioni:

<i>elementi di valutazione</i> / <i>% incidenza sul punteggio totale</i>	<i>Responsabili</i>	<i>Dipendenti non apicali</i>
A) raggiungimento degli obiettivi di dettaglio e quindi di quelli operativi	50%	40%
B) qualità del contributo alla performance dell’Ente / Servizio di appartenenza	20%	20%
C) competenze dimostrate	30%	40%

1.3.1.1 Parametri e attribuzione dei punteggi

I parametri di valutazione sono diversamente collegati e ponderati tra responsabili dei Servizi e dipendenti non apicali come di seguito illustrato:

➤ per i **RESPONSABILI DEI SERVIZI (titolari di posizione organizzativa)** sono previsti:

- **PARAMETRI DI RISULTATO**, finalizzati a quantificare e qualificare il **grado di raggiungimento degli obiettivi di dettaglio ed operativi** (art. 9, comma 1, lett. a) e b) D.Lgs.150), **che determinano il 50% del punteggio totale** e si possono ricondurre ai seguenti indicatori:
 - ⇒ modalità di gestione del processo
 - ⇒ qualità della prestazione
 - ⇒ estensione quantitativa
 - ⇒ apporto di innovazione tecnica/metodologica
 - ⇒ tempistiche di realizzazione
 - ⇒ riduzione dei costi derivante dall'efficienza nell'uso delle risorse assegnate

N.B. - si farà riferimento al solo indicatore di "obiettivo raggiunto" qualora gli obiettivi si caratterizzino per il mantenimento del livello delle prestazioni, così come determinato da fonti normative, regolamentari o direttive dell'Amministrazione, al di sotto del quale si ha il non raggiungimento dell'obiettivo;
- poiché il numero di obiettivi può variare a seconda della posizione organizzativa ricoperta, ai fini equitativi si procederà alla relativa parametrizzazione a 100;

- **APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (vedi anche par 1.3.2)**

Si misura in tal caso la qualità e quantità assicurato alla performance generale della struttura.

- **COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI**

Vengono inoltre valutate le competenze dimostrate, attribuendo il punteggio corrispondente al valore numerico ottenuto per i vari parametri (art. 9, comma 1, lett.c), I parte) che determinano il 30% del punteggio totale, vale a dire:

- **1' INTERAZIONE FUNZIONALE E ORGANIZZATIVA**
 - ⇒ il grado di collaborazione con gli altri servizi
 - ⇒ la qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente con particolare attenzione alla capacità di raccordo operativo tra le strategie
- **1'AUTONOMIA E RESPONSABILITA' DI RUOLO** che si articola in:
 - ⇒ elementi di managerialità, con particolare riferimento agli aspetti della:
 - responsabilità di ruolo
 - capacità organizzativa
 - capacità di interpretare le esigenze degli organi politici e tradurre in azioni le strategie definite;
- **LA VISIONE**
- **L'ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE**
- **LA DECISIONE**
- **LA COMUNICAZIONE**
- **LA FLESSIBILITA'**
- **LA GESTIONE DEI COLLABORATORI** (ove è compresa la capacità di valutazione dei dipendenti dell'unità organizzativa attraverso un'adeguata differenziazione dei giudizi).
- **LA LEADERSHIP**

➤ per i **DIPENDENTI NON APICALI** sono previsti specifici:

- **PARAMETRI DI RISULTATO:**

sulla base del raggiungimento di specifici elementi di risultato assegnati direttamente dal Responsabile ai singoli dipendenti nell'ambito degli obiettivi di dettaglio ad esso attribuiti.

Ai sensi dell'art. 9, 2^a comma, lett. a), D.Lgs. 150/09), ciascun dipendente può essere coinvolto in più elementi del singolo obiettivo di dettaglio ovvero in elementi di obiettivi diversi.

I parametri di risultato determinano il 40% del punteggio totale e vertono su:

- ⇒ modalità di gestione del processo con particolare riferimento
 - all'efficacia delle soluzioni adottate
 - all'attenzione ai bisogni dell'utenza
- ⇒ estensione quantitativa
- ⇒ apporto di innovazione tecnica/metodologica
- ⇒ tempistiche di realizzazione
- ⇒ riduzione dei costi derivante dall'efficienza nell'uso delle risorse

N.B. - si farà riferimento al solo indicatore di "obiettivo raggiunto" qualora gli obiettivi si caratterizzino per il mantenimento del livello delle prestazioni, così come determinato da fonti normative, regolamentari o direttive dell'Amministrazione, al di sotto del quale si ha il non raggiungimento dell'obiettivo;
- poiché il numero di obiettivi può variare per i vari dipendenti, ai fini equitativi si procederà alla relativa parametrizzazione a 100;

- **APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (vedi anche par 1.3.2)**

Si misura in tal caso la qualità e quantità assicurato alla performance generale della struttura

- **COMPETENZE**

- le **COMPETENZE** dimostrate (art.9 II comma lett. b) II parte), che determinano il 40% del punteggio totale, nell'ambito delle seguenti connotazioni:

- ⇒ capacità di utilizzare le risorse assegnate per una gestione efficace nel contesto di lavoro
- ⇒ comportamenti professionali con particolare attenzione all'autonomia di ruolo
- ⇒ comportamenti organizzativi con speciale attenzione agli aspetti concernenti
 - le modalità di gestione dei problemi di lavoro
 - la flessibilità
 - la disponibilità al cambiamento

- l'**INTERAZIONE**(art.9 II comma lett. b) I parte) che determina circa il 40% del punteggio totale:

- ⇒ grado di collaborazione con gli altri servizi, con attenzione anche alle modalità di comunicazione, interna ed esterna
- ⇒ qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

I singoli parametri, unitamente agli ambiti di misurazione (punteggi) sono dettagliati nella scheda allegata sub "allegato B".

➤ per il **SEGRETARIO COMUNALE**, con riferimento alla valutazione individuale, i parametri previsti dall'art. 9 del D.Lgs.150/09 sono recepiti nelle seguenti articolazioni:

- **PARAMETRI DI RISULTATO** finalizzati a quantificare e qualificare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi (art. 9 I comma lett. a) e b)), attinenti a:
 - ⇒ modalità di gestione del processo
 - ⇒ qualità della prestazione
 - ⇒ estensione quantitativa
 - ⇒ apporto di innovazione tecnica/metodologica
 - ⇒ tempistiche di realizzazione
 - ⇒ riduzione dei costi derivante dall'efficienza nell'uso delle risorse assegnate
- **APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (vedi anche par 1.3.2)**
Si misura in tal caso la qualità e quantità assicurato alla performance generale della struttura
- **COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI** dimostrate (art. 9 I comma lett.c) II parte e d):
 - ⇒ elementi di managerialità
 - ⇒ coordinamento dei responsabili .

I singoli parametri, unitamente agli ambiti di misurazione (punteggi) sono dettagliati nella scheda allegata sub “allegato C”.

Qualora un dipendente cessi dal ruolo in corso d'anno, la performance viene valutata privilegiando,rispetto all'arco temporale quantitativo, il risultato effettivamente raggiunto.

1.3.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa rappresenta il contributo che i responsabili e i servizi comunali apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi strategici e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Questo in quanto i vari livelli di performance sono propedeutici gli uni gli altri e inscindibili.

1.3.2.1 Misurazione

In fase di prima applicazione si ritiene funzionale alla misurazione della realizzazione degli obiettivi strategici utilizzare il seguente sistema:

$$PO = \underline{\text{MEDIA valutazioni PI P.O. + PI COLL.}}$$

La sintesi dei risultati ottenuti trova corrispondenza nella seguente tabella:

PERFORMANCE COMPLESSIVA	RISULTATO
Da 0 a 40	non soddisfacente
Da 40 a 50	accettabile
Da 50 a 80	adeguata
Da 80 a 100	pienamente soddisfacente

2.1 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Gli attori coinvolti nel ciclo della performance e nel processo valutativo, e i rispettivi ruoli sono i seguenti:

a) Organi di indirizzo politico-amministrativo:

- *il Consiglio comunale*: approva a inizio mandato le linee programmatiche e per ogni esercizio finanziario la Relazione Previsionale e Programmatica, quale primo documento di impostazione strategica, e poi il bilancio di previsione annuale e pluriennale; quali strumenti di rendicontazione, lo stato di attuazione dei programmi e il rendiconto della gestione;
- *la Giunta comunale* approva il P.O.G. e il Piano Della Performance, assegnando gli obiettivi di dettaglio per l'esercizio finanziario di riferimento. Adotta inoltre il presente Sistema di valutazione.

b) Organismo Indipendente di valutazione:

- definisce il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- effettua la misurazione e valutazione della performance;
- propone al Sindaco la valutazione dei responsabili e del Segretario Comunale, e ai responsabili la valutazione dei propri dipendenti ;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

L'O.I.V. è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti; promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità; provvede alla misurazione e valutazione delle performance della struttura comunale nel suo complesso in conformità al disposto degli artt. 3, comma 2, ed art. 7, comma 2, del D.lgs 150/2009;

c) i Responsabili dei Servizi comunali:

- nell'ambito degli obiettivi ad essi assegnati individuano gli obiettivi dei propri collaboratori come su specificato;
- hanno la responsabilità della valutazione delle performance individuali dei dipendenti ad essi assegnati su proposta dell'O.I.V. e della capacità di operare un'adeguata differenziazione dei giudizi

I Responsabili sono tenuti a fornire, senza ritardo, i dati, le informazioni, il materiale e la documentazione richiesta dall'O.I.V..

In ogni caso, e fermi restando gli adempimenti informativi espressamente previsti dalla legge, dai regolamenti, dalla contrattazione collettiva, nazionale, decentrata ed integrativa, è fatto obbligo ai Responsabili di provvedere alla costante, completa, tempestiva e puntuale informazione dell'O.I.V., in merito agli atti della propria gestione di maggior rilievo, sia interno che esterno, ovvero utili, comunque, a consentire il compiuto controllo e l'esaustiva valutazione della loro attività gestionale.

Nel corso dell'anno di riferimento possono essere avviati tempestivi correttivi qualora si riscontrino e segnalino da parte del Segretario, dei Responsabili o dell'O.I.V. anomalie rispetto ai programmi, quali priorità diverse riguardo agli obiettivi, influenze esterne comportanti ritardi sui tempi etc. In tale caso occorre effettuare un aggiornamento del Piano delle Performance.

2.2 FASI

Come anticipato, la valutazione della performance individuale e l'attribuzione dell'indennità di risultato per il Segretario sono effettuate dal Sindaco, su proposta dell'O.I.V che compila la scheda relativa con riferimento agli obiettivi e risultati attesi predefiniti nel Piano della performance.

La valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dipendenti avviene annualmente e ad essa sono collegati gli strumenti di premialità – produttività e progressioni orizzontali- previsti dalla Legge e dalla contrattazione collettiva, nel rispetto dei vincoli di spesa.

I parametri sono condivisi con gli interessati attraverso l'illustrazione del presente sistema:

- nella fase di definizione, in seno alla Conferenza dei Responsabili dei Servizi e con il coordinamento del Segretario, alla presenza del componente esterno dell'OIV,
- all'atto della adozione da parte della Giunta comunale;

Le valutazioni avvengono secondo gli step seguenti:

PER I RESPONSABILI:

VALUTAZIONE INTERMEDIA semestrale, costituita da:

- valutazione dell'O.I.V.
- colloquio di feed back con il valutato da parte dell'O.I.V. sull'andamento della performance, dove viene acquisita un'autovalutazione che, non rilevante ai fini dell'attribuzione del punteggio finale, costituisce un prezioso ausilio ai fini dell'acquisizione di elementi di conoscenza e di giudizio per la valutazione finale.

Tale valutazione consente:

- ✓ una verifica dell'andamento gestionale e della performance;
- ✓ l'applicazione di eventuali correttivi
- ✓ la riduzione dei conflitti e contributo alla conciliazione.

VALUTAZIONE FINALE, dopo la conclusione dell'esercizio finanziario, operata dal Sindaco e costituita dalle seguenti fasi:

- sintesi da parte dell'O.I.V. dei risultati della valutazione intermedia
- colloquio con il valutato
- proposta dell'O.I.V.

PER I DIPENDENTI NON APICALI:

VALUTAZIONE INTERMEDIA SEMESTRALE, costituita da:

- valutazione DA PARTE DEL Responsabile dell'area
- colloquio di feed back con il valutato

Tale valutazione consente:

- ✓ una verifica dell'andamento gestionale e della performance;
- ✓ l'applicazione di eventuali correttivi
- ✓ la riduzione dei conflitti e contributo alla conciliazione

VALUTAZIONE FINALE, dopo la conclusione dell'esercizio finanziario e comunque non oltre i termini di approvazione del rendiconto della gestione, costituita da:

- colloquio con il valutato
- misurazione performance da parte del Responsabile dell'area di appartenenza.

3 CRITERI PER LA DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE NEI LIVELLI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ai fini dei RICONOSCIMENTI PREMIALI

Premesso che il legislatore ha allo stato sospeso l'applicazione delle tre fasce di merito di cui al dlgs. 150/09, vengono individuati i seguenti criteri di traduzione ed applicazione dei risultati delle valutazioni:

a) produttività collettiva, se prevista, viene riconosciuta ai dipendenti non apicali, a seguito della valutazione operata secondo la metodologia e la scheda allegata al presente Sistema, il cui punteggio finale si traduce nella corrispondente percentuale di distribuzione del compenso massimo teorico. Non si corrisponde comunque alcuna attribuzione qualora il punteggio sia inferiore al 50%.

b) progressioni economiche /se previste:

acquisito il punteggio derivante dalla valutazione il segretario forma tante graduatorie di merito quante sono le categorie all'interno dell'ente. Sono inseriti nelle graduatorie i dipendenti che abbiano conseguito il punteggio minimo dell'80% (non apicali) e del 90% (apicali),

La progressione è riconosciuta, in ordine decrescente, a partire dal dipendente che ha ottenuto il punteggio più elevato, a prescindere dalla graduatoria, e sino alla concorrenza delle risorse destinate a tale istituto; l'eventuale residuo sul fondo disponibile costituisce economia; in caso di parità di punteggio l'ordine di precedenza è determinato dall'anzianità di servizio presso l'Ente nella categoria giuridica interessata dalla progressione. In caso di ulteriore parità l'ordine di precedenza è determinato da sorteggio effettuato dal Segretario in apposita seduta.

c) retribuzione di risultato:

sul punteggio totale così come derivante dalla valutazione delle posizioni organizzative è calcolata la relativa percentuale e attribuzione del valore complessivo finale secondo i seguenti parametri:

- valore < 50% : nessun compenso
- valore tra 50% e 69,99% : 10% della retribuzione di posizione
- valore tra 70% e 79,99% : 15% della retribuzione di posizione
- valore tra 80% e 89,99% : 20% della retribuzione di posizione
- valore = > 90,00% : 25 % della retribuzione di posizione

3 I meccanismi di garanzia: le procedure di conciliazione

Attualmente si riscontra l'assenza di procedure di conciliazione, legate alla valutazione individuale del personale, che coinvolgano figure o organi esterni all'Ente.

Alla riduzione dei conflitti e quale contributo alla conciliazione è apparso utile prevedere le fasi di valutazione intermedie e i colloqui di feed back.

4 Modalità di raccordo col sistema di valutazione esistente

Il presente sistema sostituisce la metodologia valutativa in essere facendone tuttavia salvi i principi, già a regime presso questo Comune, di applicazione di differenziazioni di giudizi, trasparenza, rifiuto di meccanismi di riconoscimenti a pioggia o basati sulla sola presenza o assenza dal servizio.

Sarà inoltre sottoposto al controllo della Corte dei Conti mediante il referto della gestione.

5 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

La cosiddetta “Riforma Brunetta” si innesta in un contesto normativo che già prevede un dettagliato processo di pianificazione –programmazione - controllo che si realizza attraverso l’adozione dei documenti su richiamati. Questi si raccordano inevitabilmente col Piano della performance, in quanto ne integrano i contenuti. Vi è poi la Relazione sulla performance, che, redatta dall’O.I.V. e approvata dalla Giunta deve evidenziare, a “consuntivo”, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse impiegate. Anche i risultati vanno comunicati e resi disponibili a tutti i soggetti interessati, mediante apposite azioni di trasparenza.