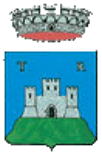
Comune di
Cividale del Friuli

Comune di
Manzano

Comune di
Prepotto



Comune di
Pulfero

Comune di
Remanzacco

Comune di
San Leonardo

COMUNI DI
CIVIDALE DEL FRIULI, MANZANO, PREPOTTO, PULFERO,
REMANZACCO, SAN LEONARDO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Indice

Premessa alla revisione marzo 2021 3
1. Obiettivi del sistema 4
2. Descrizione del sistema 4
2.1 I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della prestazione. 4
2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa 5
2.2.1 Gli ambiti della prestazione organizzativa 5
2.2.2 Gli obiettivi strategici e gli outcome 6
2.2.3 Gli obiettivi operativi di area/unità organizzativa 6
2.2.4 Gli indicatori di risultato 7
2.3 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione individuale 7
2.3.1 Criteri di valutazione 8
2.3.2 Risultati conseguiti 9
2.3.3 Competenze valutate e comportamenti attesi 9
2.3.4 Modalità di valutazione 12
2.3.5 Conciliazione 13
2.3.6 Valorizzazione del merito e incentivazione della prestazione 13
2.4 Modalità per la trasparenza 15
3. Il processo di misurazione e valutazione 16
3.1 Fasi del processo 16
3.2 Modalità 16
4. Soggetti, responsabilità e tempi di attuazione 18
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo 19
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio 20
Allegato 21

Premessa alla revisione marzo 2021

Nel corso dell'anno 2020, a causa dell'emergenza sanitaria collegata alla pandemia Covid-19, le amministrazioni pubbliche sono state costrette a considerare il lavoro agile come modalità possibile e necessaria per lo svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina e prescindendo da una previa revisione dei modelli organizzativi.

Alle amministrazioni è richiesto ora - articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 - il passaggio ad una modalità ordinaria e non più straordinaria di lavoro agile, focalizzando l'attenzione sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e sugli indicatori di performance funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile.

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 definisce il lavoro agile in modo molto chiaro come un "nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione". In questa definizione si evince un patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, si restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, superando la tradizionale logica del controllo sulla prestazione.

La chiave di volta per introdurre con successo la modalità di lavoro agile è quindi l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

Il tema della misurazione e valutazione della performance assume un ruolo strategico: lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti.

Ai dirigenti e ai titolari di Posizione Organizzativa è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

I dirigenti e i titolari di Posizione Organizzativa sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia ai propri collaboratori e, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Alla luce di queste considerazioni è stata redatta la revisione del SMVP introducendo competenze e comportamenti attesi in grado di accelerare il passaggio ad una nuova cultura organizzativa che sia sempre più orientata verso l'autonomia e la responsabilizzazione sui risultati.

1. Obiettivi del sistema

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della prestazione organizzativa ed individuale, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009 e s.m.i., dalla L.R. 18/2016 art. 38 (e seguenti), dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche.

Il sistema è finalizzato a realizzare e a comunicare le strategie dell'amministrazione per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché per la crescita delle competenze professionali delle aree/unità organizzative e dei singoli impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

Il sistema assicura pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.

2. Descrizione del sistema

2.1 I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della prestazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione è orientato ad assicurare un forte legame tra missione dell'ente, programmi, obiettivi, indicatori ed azioni.

Ha lo scopo di attuare la strategia dell'amministrazione, mediante la programmazione, il monitoraggio e la verifica dei risultati relativi agli obiettivi a cascata definiti a diversi livelli: ente, area/unità organizzativa, gruppo e individuo.

In quest'ottica gli obiettivi operativi annuali sono finalizzati espressamente alla realizzazione degli obiettivi strategici pluriennali.

L' attività di misurazione e valutazione si colloca nell'ambito del ciclo della prestazione ed è funzionale a:

- migliorare le modalità di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare in maniera puntuale che gli obiettivi siano stati effettivamente raggiunti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- far sì che le risorse ed i processi organizzativi possano essere gestiti in modo più efficiente;
- valutare e influenzare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'affidabilità e le responsabilità ai diversi livelli;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il buon funzionamento del sistema è monitorato costantemente dall'OIV.

2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa

La valutazione della prestazione organizzativa generale dell'ente viene fatta in funzione:

- dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo degli organi di governo dell'ente evidenziati nel DUP (Documento Unico di Programmazione); tali obiettivi si intendono corredati da indicatori di risultato effettivo (*) necessari per consentire la valutazione delle scelte compiute in fase di attuazione dei piani e dei programmi, nonché la congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi posti;
- dei risultati complessivamente raggiunti da ciascuna area/unità organizzativa su obiettivi previsti dal PEG (Piano Esecutivo di Gestione) e dal PDO (Piano Dettagliato degli Obiettivi).

(*) per risultato effettivo (*outcome*) si intende l'effetto delle politiche attivate dall'amministrazione comunale sulla soddisfazione dei bisogni della comunità

2.2.1 Gli ambiti della prestazione organizzativa

Il sistema è chiamato a rilevare, misurare, graduare e valutare, distintamente:

1) gli effetti reali delle politiche attivate dall'amministrazione sulla soddisfazione dei bisogni della collettività *(outcome);*

2) il grado di attuazione di piani e programmi, ovvero il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (processo);

3) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (risultato);

4) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (processo);

5) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (processo);

6) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (input);

7) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (output);

8) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (processo).

L'attività di pianificazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati è indirizzata principalmente alla **soddisfazione dei bisogni della collettività** e quindi riguarda il primo ambito di valutazione (*outcome*); i restanti ambiti di misurazione e valutazione sono collegati in modo

funzionale a quello dell'*outcome* in quanto attengono ai "mezzi" o alle "tappe intermedie" che possono consentire di avvicinarsi al risultato desiderato.

2.2.2 Gli obiettivi strategici e gli outcome

Gli obiettivi strategici comprendono sia quelli direttamente orientati all*'outcome*, ovvero al soddisfacimento dei bisogni della collettività, che altri obiettivi di portata pluriennale orientati ad ottenere risultati ad essi funzionali.

Gli obiettivi strategici sono individuati dal Consiglio comunale, attraverso:

- l'approvazione delle Linee programmatiche di mandato;
- il DUP triennale allegato al Bilancio di previsione.

Ciascun programma del DUP deve riferirsi espressamente ad uno o più degli obiettivi strategici come sopra definiti.

Ad ogni programma è associato un responsabile politico ed un responsabile tecnico.

2.2.3 Gli obiettivi operativi di area/unità organizzativa

Gli obiettivi operativi di area/unità organizzativa sono individuati dalla Giunta comunale attraverso l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione annuale (PEG).

Il PEG, congiuntamente al Piano Dettagliato degli Obiettivi, costituisce il Piano della Prestazione, contenente tutti i progetti dell'Ente, sia quelli relativi all'attività ordinaria che quelli relativi al raggiungimento di obiettivi strategici. I progetti relativi all'attività ordinaria, cioè di sana e buona gestione, sono risultati da conseguire e da valutare nel loro complesso. I progetti strategici si riferiscono invece al conseguimento di risultati di particolare importanza e per questi viene indicato il «peso», cioè quanto il progetto è importante e prioritario per l'Amministrazione.

Il conseguimento di ciascun obiettivo strategico è affidato ad un responsabile di Posizione Organizzativa che condivide l'obiettivo con il gruppo di lavoro a cui è affidato lo svolgimento delle attività.

Ogni obiettivo operativo dà luogo ad un progetto che è composto da:

- il richiamo alle finalità ovvero agli obiettivi strategici da raggiungere;
- la suddivisione del piano in singole attività con il relativo diagramma dei tempi;
- gli indicatori di risultato, con i relativi valori target attesi;
- l'elencazione della quantità e della qualità delle risorse umane da utilizzarsi nelle attività;
- l'individuazione delle risorse finanziarie ed economiche assegnate per il raggiungimento dell'obiettivo.

Gli obiettivi assegnati al T.P.O. di area/unità organizzativa diventano gli obiettivi di risultato dell'intera area/unità organizzativa.

2.2.4 Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato devono essere strettamente collegati al contenuto degli obiettivi e mirare ad esprimere risultati che siano attinenti a questi.

L'insieme degli indicatori disponibili deve essere in grado di misurare la prestazione in ciascuno degli ambiti della prestazione organizzativa.

Gli indicatori devono dar luogo, attraverso i target, a misurazioni di tipo quantitativo.

Gli indicatori di obiettivi strategici e operativi di area/unità organizzativa sono approvati dalla Giunta comunale, gli indicatori di attività di progetto sono definiti dalla P.O. responsabile del progetto.

2.3 Metodologia di misurazione e valutazione della prestazione individuale

Il sistema di valutazione della prestazione individuale del personale dei Comuni di Cividale del Friuli, Manzano, Pulfero, Prepotto, Remanzacco, San Leonardo si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della prestazione dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, al fine di promuoverne lo sviluppo professionale e la motivazione e verificare il contributo di ogni dipendente alla prestazione organizzativa dell'ente in una logica di miglioramento continuo.

Il sistema non rappresenta esclusivamente uno strumento di controllo interno, è una leva di crescita delle competenze professionali e manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso.

La valutazione dei risultati individuali ha ragione di essere in quanto si colloca in un sistema di valutazione più generale che riguarda i risultati dell'ente nel suo insieme.

La prestazione individuale è misurata in base alle competenze professionali dimostrate; le competenze vengono ricondotte ai comportamenti agiti e determinano la qualità del contributo assicurato al perseguimento della prestazione generale della struttura.

Nella definizione del processo si è intesa la valutazione come una ordinaria modalità di gestione del personale, intrecciata con altri momenti organizzativi, efficace per il rendimento del miglior servizio possibile, utile al soggetto valutato non solo per i benefici economici ma anche per aspirare al **miglioramento professionale** e al **benessere lavorativo.**

Si è tenuto conto del diritto di ciascuna persona di ricevere un apprezzamento chiaro rispetto all'attività svolta, nella consapevolezza che solo attraverso la riflessione su punti di forza e aree di miglioramento ci può essere correzione e crescita.

Le finalità prime che si intende raggiungere sono:

- il riconoscimento delle capacità e limiti professionali in una prospettiva di **miglioramento dei servizi** offerti al cittadino
- la possibilità per il personale di:
  - aggiornare le conoscenze, la professionalità,

- acquisire nuove competenze,
- essere informati nelle scelte di programmazione operativa,
- contare nei piani di attuazione.

2.3.1 Criteri di valutazione

Il sistema di valutazione si fonda sulla costruzione di un INDICATORE DI PRESTAZIONE INDIVIDUALE (IPI) che riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli ambiti considerati per lo specifico ruolo ricoperto nell'organizzazione.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 100 (1 minimo, 100 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

I criteri di valutazione sono stati scelti tenendo conto delle esigenze dell'Ente; per ciascun criterio sono stati definiti pesi diversi per ciascuna categoria di appartenenza: titolari di Posizione Organizzativa e personale di categoria D, PLC/PLB, personale di categoria C, PLA, personale di categoria B e A.

La valutazione che viene fatta al termine del periodo di osservazione riguarda il raggiungimento degli obiettivi concordati - **risultati conseguiti** - e le **competenze** dimostrate, cioè i comportamenti adottati con riferimento allo svolgimento dei propri compiti.

Le attività ordinarie, corrispondenti alla sana e buona gestione dell'Ente, vengono valutate assegnando un obiettivo di risultato al T.P.O. che lo condivide con il personale dell'area/unità organizzativa.

Criteri	*Pesi percentuali*			
	Segretario	P. O., Categoria D e PLC/PLB	Categoria C e PLA	Categoria B e A
RISULTATI CONSEGUITI Obiettivi di sana e buona gestione Obiettivi di gestione del budget Obiettivi strategici	*50%*	*40%*	*30%*	*20%*
COMPETENZE RELAZIONALI Comunicazione e relazione Orientamento all'utenza Integrazione organizzativa	*25%*	*30%*	*30%*	*40%*
COMPETENZE ORGANIZZATIVE Orientamento al risultato Iniziativa e risoluzione di problemi	*25%*	*30%*	*30%*	*30%*
COMPETENZE TECNICHE			*10%*	*10%*

2.3.2 Risultati conseguiti

Si fa riferimento al raggiungimento degli obiettivi **concordati all'inizio del periodo di valutazione**.

La prestazione complessiva dell'Ente viene fatta a partire dai progetti del PEG; al termine del periodo di valutazione a ciascun progetto viene attribuito un punteggio ponderato calcolato come prodotto tra la percentuale di avanzamento e il peso attribuito al progetto ad inizio periodo. Il punteggio dell'Ente è la somma dei punteggi ponderati dei progetti del PEG.

Per i TPO gli obiettivi di risultato che compaiono nella scheda di valutazione sono selezionati tra gli obiettivi del PEG; tutti gli obiettivi del PEG vengono assegnati ad un T.P.O. Per gli obiettivi trasversali che richiedono la cooperazione di più aree, viene valutato il livello di collaborazione degli altri T.P.O coinvolti; la competenza valutata è l'integrazione organizzativa, appartenente alla famiglia delle COMPETENZE RELAZIONALI. Come indicatori di integrazione organizzativa possono essere utilizzate valutazioni redatte a cura dei clienti interni nell'ambito dei progetti trasversali.

Per il personale di categoria D, C, B, A gli obiettivi di risultato sono gli stessi del T.P.O. e la percentuale di raggiungimento è la stessa per tutto il personale dell'area/unità organizzativa. Gli obiettivi individuali riguardano le COMPETENZE RELAZIONALI, ORGANIZZATIVE e TECNICHE, espresse e valutate in base ai comportamenti adottati nel periodo di riferimento della valutazione; la definizione di questi obiettivi può discendere dalle aree di miglioramento individuate per il dipendente nella valutazione del periodo precedente, creando in questo modo una catena virtuosa di miglioramento continuo e pianificazione di sviluppo professionale.

2.3.3 Competenze valutate e comportamenti attesi

La competenza si esprime attraverso i comportamenti agiti. Un obiettivo di competenza è dunque l'aspettativa di comportamenti che dimostrino l'acquisizione della competenza stessa.

In sede di revisione del SMVP 2021, sono stati adottati questi criteri:

- differenziazione dei comportamenti attesi tra personale titolare di P.O. e altro personale: la stessa competenza si esprime in modo diverso in funzione del ruolo.
- riduzione del numero delle competenze valutate: le competenze sono state raggruppate in un numero ridotto di macro famiglie fondamentali per sviluppare l'autonomia, la responsabilità, la capacità di comunicazione.
- per ciascuna competenza sono articolati esempi di comportamenti che corrispondono allo sviluppo della competenza.

Il valutatore, nel compilare le schede individuali di assegnazione degli obiettivi di periodo, non si limita ad attingere agli esempi di comportamento illustrati nella metodologia: ispirandosi agli esempi e mantenendosi nell'ambito delle famiglie di competenze della metodologia, concorda con il valutato comportamenti specifici, adatti al suo piano di sviluppo.

L'adozione di queste famiglie di competenze focalizzate sull'autonomia e la responsabilizzazione, in aggiunta **all'obbligo di esplicitazione sulle schede individuali di specifici comportamenti attesi corredati da opportuni indicatori del grado di raggiungimento**, intende favorire il consolidamento di una cultura organizzativa "agile", orientata agli obiettivi e ai risultati.

COMPETENZE RELAZIONALI

ESEMPI DI COMPORTAMENTI ATTESI

	Responsabile P.O.	**Non Responsabile P.O.**
Comunicazione e relazione	Attiva e mantiene i contatti con i membri del gruppo Individua il canale comunicativo più efficace (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.) in funzione dello scopo Comunica efficacemente attraverso tutti i canali impiegati Ascolta con attenzione i colleghi	Stabilisce rapporti costruttivi e collaborativi con i colleghi, fa circolare le informazioni. Utilizza una comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta Comunica verbalmente in modo chiaro e comprensibile Ascolta con attenzione i colleghi Comunica efficacemente attraverso tutti i canali impiegati
Orientamento all'utenza	Effettua revisioni dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, anche in funzione di un approccio agile all'organizzazione del lavoro	Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità. Sa individuare e risolvere i bisogni dell'utente.
Integrazione organizzativa	Si rapporta efficacemente con gli organi istituzionali dell'ente Si adopera per raggiungere una visone condivisa e una buona collaborazione con il gruppo delle P.O.	E' in grado di rapportarsi con gli organi istituzionali dell'ente Collabora con gli altri servizi e uffici (dinamica interna cliente-fornitore)

COMPETENZE ORGANIZZATIVE

ESEMPI DI COMPORTAMENTI ATTESI

	Responsabile P.O.	**Non Responsabile P.O.**
Orientamento al risultato	Responsabilizza i collaboratori attraverso l'organizzazione del lavoro per obiettivi Definisce e comunica ai collaboratori gli obiettivi di UO e gli obiettivi individuali Verifica lo stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente Dà riscontri al gruppo sull'andamento delle prestazioni di gruppo e di UO Dà riscontri frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro prestazioni Differenzia adeguatamente la valutazione del personale in base ai risultati effettivamente conseguiti e ai comportamenti manifestati E' capace di delegare efficacemente	Ha chiari i propri obiettivi ed organizza il proprio lavoro per il loro raggiungimento. Assume comportamenti autonomi e proattivi nel ruolo, si assume la responsabilità delle sue attività Mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta. Organizza i tempi di lavoro: individua correttamente le priorità e controlla il rispetto delle scadenze.
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi, per migliorare la qualità del servizio, per affrontare criticità impreviste Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente	Ha capacità di risposta rispetto alle esigenze del contesto Sa prendere iniziative ed adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti. E' motivato ed aperto alla crescita professionale. Capace di imparare

Le competenze descritte vengono valutate ai fini del riconoscimento economico della progressione orizzontale e della produttività individuale e collettiva

2.3.4 Modalità di valutazione

La valutazione è svolta in un'ottica di percorso, che inizia al 1 gennaio e si conclude al 31 dicembre e il dipendente, per essere valutato, dovrà risultare effettivamente in servizio, durante il predetto periodo per almeno sette mesi. Nel caso di rapporti di lavoro diversi dal tempo pieno siffatto periodo verrà proporzionalmente rideterminato (esempio: part-time 30 ore settimanali applicazione seguente equazione 100 : 36 = x : 30).

Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

- **condivisione degli obiettivi:** ad inizio anno, attraverso un colloquio individuale o di gruppo, il responsabile comunica in maniera chiara ed efficace il contesto di riferimento (Piano della prestazione e obiettivi/attività di PEG assegnati al gruppo di lavoro) e i risultati attesi; l'efficacia del colloquio è data dal livello di comprensione e di presa in carico degli obiettivi.

  Prima del colloquio di condivisione degli obiettivi il responsabile valutatore individuerà i comportamenti attesi nel periodo di valutazione, specifici per il ruolo ricoperto dal valutato. Durante il colloquio di condivisione degli obiettivi, attraverso la scheda di assegnazione di attività, si chiarirà e si concorderà con il valutato la prestazione attesa per il periodo di riferimento e verranno indicati esplicitamente i comportamenti attesi e gli indicatori di risultato.
- **monitoraggio delle attività**: in corso d'anno il responsabile avrà adeguati momenti di confronto con il personale per evidenziare e ri-orientare i comportamenti verso gli obiettivi concordati e i comportamenti standard definiti. I colloqui di monitoraggio sono anche il momento di verifica di congruenza degli obiettivi e possono condurre, a fronte di eventi straordinari che mutano le condizioni di contesto, all'adeguamento degli obiettivi iniziali; in tal caso la modifica degli obiettivi dovrà essere comunicata preventivamente all'OIV
- **colloquio di valutazione**: la valutazione finale si realizza attraverso il colloquio valutativo e dovrà essere effettuata tempestivamente, di norma entro il mese di febbraio successivo al periodo di valutazione. Nella scheda di valutazione è prevista un'area da utilizzare per specificare le motivazioni che hanno portato alla valutazione espressa ed un'area per i commenti del valutato. La scheda viene firmata dal valutato, dal valutatore e dal supervisore; al valutato viene consegnata una copia della scheda firmata.

Il **Sindaco** definisce gli obiettivi e valuta i risultati del **Segretario Generale** che, a sua volta, definisce gli obiettivi e valuta i risultati dei **Titolari di Posizione Organizzativa;** l'OIV è garante del corretto svolgimento del processo.

Nei primi mesi dell'anno (di norma entro un mese dall'approvazione del bilancio), il Segretario,

sentiti i responsabili stessi, sulla base degli obiettivi contenuti nel PEG, seleziona quelli che saranno presi a base per la valutazione dei TPO; nella stessa riunione sono altresì definiti i pesi da attribuire agli obiettivi selezionati.

I **Titolari di Posizione Organizzativa** hanno la responsabilità della definizione degli obiettivi di competenza e della valutazione della prestazione dei propri collaboratori; l'OIV è garante del corretto svolgimento del processo.

Per gruppi numerosi in cui ci sono dei responsabili intermedi, questi saranno coinvolti attivamente nel processo di valutazione delle prestazioni e a loro potranno essere delegate le fasi intermedie di monitoraggio delle attività.

Il valutato in sede di valutazione, sia intermedia che finale, ha la facoltà di presentare osservazioni e proposte di modifiche.

La valutazione finale può passare attraverso una “autovalutazione” condotta dal valutato stesso a partire dai criteri di valutazione esplicitati nella scheda di assegnazione obiettivi consegnata ad inizio periodo.

2.3.5 Conciliazione

La responsabilità della valutazione è comunque del valutatore; in caso di dissenso il valutato può chiedere di essere sentito dall'OIV entro 15 giorni dalla consegna della scheda di valutazione finale. Dopo il contraddittorio, l'OIV decide in via definitiva.

2.3.6 Valorizzazione del merito e incentivazione della prestazione

Criteri di valorizzazione del merito per il Segretario e le Posizioni Organizzative

Nel rispetto delle indicazioni contenute nel precedente 2.2, il trattamento economico accessorio è collegato alla prestazione individuale e organizzativa dell'ente.

Viene corrisposto solo per punteggi (IPI) maggiori o uguali a 70/100; per punteggi compresi tra 70/100 e 89/100 viene corrisposto in maniera proporzionale al punteggio ottenuto, per punteggi maggiori o uguali a 90/100 viene corrisposto totalmente.

Criteri di valorizzazione del merito per il personale dipendente

1. Le risorse destinate alla incentivazione delle prestazioni individuali sono assegnate alle aree/unità organizzative in proporzione al numero dei dipendenti ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

Categoria A e B	1,00
Categoria C	1,10
Categoria D	1,20

2. Tali risorse vengono utilizzate per la valorizzazione del merito solo se il risultato complessivo dell'area/unità organizzativa è maggiore o uguale a 80/100; il punteggio di area/unità organizzativa viene calcolato come media ponderata delle attività di PEG assegnate.
3. Il 15% delle risorse disponibili per singola area/unità organizzativa è destinato alla incentivazione del personale che ha avuto una prestazione eccellente, cioè con un punteggio maggiore o uguale a 90/100. Il premio di prestazione eccellente verrà riconosciuto al massimo ad un numero di dipendenti pari al 25% del numero totale di dipendenti dell'area, arrotondato all'unità superiore.

   L'Ente può scegliere di calcolare il numero di premi per prestazioni eccellenti riferendosi al numero totale di dipendenti dell'Ente, anziché al numero di dipendenti per singola area. In assenza di personale con punteggio maggiore o uguale a 90/100, le risorse economiche destinate a premiare le prestazioni eccellenti non vengono impegnate e vanno ad incrementare il fondo per l'anno successivo.
4. Il 85% delle risorse disponibili per singola area/unità organizzativa è destinato alla incentivazione di tutto il personale che abbia ottenuto un punteggio di almeno 70/100, compreso il personale a cui è stato riconosciuto il premio per prestazione eccellente. Gli importi vengono calcolati proporzionalmente alla qualità dei risultati ottenuti.

Criteri per il riconoscimento delle progressioni orizzontali

Le progressioni vengono attribuite selettivamente nei limiti delle risorse a tal fine destinate e nel rispetto delle direttive della Giunta comunale; l’avvio del processo di selezione viene reso noto a tutto il personale.

I requisiti necessari per l’ammissione alla selezione sono i seguenti:

- aver conseguito punteggio IPI maggiore o uguale a 70/100 per tre anni consecutivi o per cinque anni anche non consecutivi con almeno tre anni di valutazione. Ai fini della maturazione di detto periodo vengono computati anche i periodi di servizio svolti presso i Comuni aderenti all'UTI laddove il passaggio del personale sia avvenuto in correlazione

al trasferimento di una funzione in capo all'UTI stessa e viceversa;

- non aver ricevuto, nel biennio precedente la decorrenza della progressione, sanzioni disciplinari superiori al rimprovero scritto;
- essere in possesso di due anni di anzianità nella posizione economica rivestita all'interno della categoria economica, maturati presso questo Ente al giorno precedente la data di decorrenza della progressione economica;

  Ai fini della maturazione di detto periodo vengono computati anche i periodi di servizio svolti presso l'UTI del Natisone laddove il passaggio del personale sia avvenuto in correlazione al trasferimento di una funzione in capo all'UTI stessa e viceversa.

La selezione tra gli aventi diritto avviene in base alla **graduatoria di merito** dei dipendenti suddivisa per categoria di inquadramento, ordinata in base ai primi classificati nella graduatoria interna a ogni Unità Operativa.

La graduatoria per categoria e per Unità Operativa viene determinata tenendo conto della media del punteggio IPI per tre anni consecutivi o per cinque anni anche non consecutivi con almeno tre anni di valutazione nel quinquennio, con punteggio maggiore o uguale a 70/100, preso in considerazione per l'ammissione alla selezione.

Il singolo Comune in convenzione può decidere di applicare ulteriori criteri di ordinamento della graduatoria, in aggiunta a quelli esposti.

All'interno della categoria D) si formano due graduatorie, una per i dipendenti valutati dal Segretario (Titolari di Posizione Organizzativa) e una per i dipendenti valutati dai Titolari di Posizione Organizzativa.

2.4 Modalità per la trasparenza

Deve essere garantita la totale accessibilità ad ogni aspetto dell'organizzazione e dell'andamento gestionale dell'ente.

Tutti le informazioni e i documenti utilizzati, nonché gli atti adottati, nell'ambito del ciclo della prestazione sono pubblicati e resi disponibili a chiunque mediante pubblicazione nell'apposita sezione del sito internet istituzionale.

Possono essere utilizzate anche altre forme di pubblicazione e diffusione da stabilirsi di volta in volta.

Il sistema può organizzare e diffondere questionari *on line* sul funzionamento e la qualità dei servizi, forum e servizi di *faq.*

3. Il processo di misurazione e valutazione

3.1 Fasi del processo

Il percorso che conduce alla misurazione e alla valutazione degli *outcome* si articola nelle seguenti fasi:

- ricognizione dei bisogni, valutazione della loro rilevanza e della sostenibilità degli effetti del relativo *outcome;*
- individuazione degli obiettivi strategici sostenibili;
- predisposizione del programma finalizzato alla realizzazione degli obiettivi strategici; il programma specifica le risorse e i risultati previsti in termini di attività, servizi e prodotti;
- programmazione operativa: definizione ed assegnazione alla struttura organizzativa dell'ente ed ai singoli individui che vi operano, degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, con conseguente allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della prestazione, organizzativa e individuale al temine del periodo;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Pertanto la fase della misurazione e valutazione, da cui discendono le fasi successive di utilizzo dei sistemi premianti e di rendicontazione dei risultati, risulta strettamente dipendente dalle fasi precedenti che devono essere rappresentate attraverso i documenti di programmazione delineati dall'ordinamento degli enti locali: DUP, PEG, PDO; tali documenti dovranno essere opportunamente implementati e integrati al fine di possedere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione della prestazione di amministrazione e di struttura.

3.2 Modalità

Il Sistema di misurazione e valutazione viene alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (DUP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO).

Le tecniche utilizzate durante il processo di misurazione e valutazione si basano sulle esperienze sin qui maturate nell'ambito del sistema permanente di valutazione, ad esempio: colloqui iniziali per la comunicazione delle aspettative di risultato e prestazione, verifiche intermedie, colloqui finali per la comunicazione degli esiti delle valutazioni.

Saranno inoltre sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della

soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna.

Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni responsabile di Posizione Organizzativa potrà documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction.

Il contenuto e le modalità di tali indagini saranno definite di concerto con il Segretario; l'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa.

I risultati dell'indagine saranno riportati in appositi report e si terrà conto dell'esito delle indagini nell'ambito della valutazione sulla prestazione organizzativa di struttura, effettuata secondo il sistema CAF o sistemi analoghi.

4. Soggetti, responsabilità e tempi di attuazione

FASI	ATTI	TEMPI	SOGGETTI	OBBLIGO DI PUBBLICAZIONE
Definizione indirizzi	Predisposizione e approvazione DUP e bilancio di previsione	Scadenza stabilita dalla legge	Sindaco, Assessori, Segretario, T.P.O., Consiglio	Bilanci
	Parere organi di revisione	Scadenza stabilita dalla legge	Revisore	Controllo e rilievi sull'amministrazione
	Approvazione del Piano della prevenzione della corruzione	Entro 31 gennaio	RPCT, Giunta comunale, parere preventivo OIV	Altri contenuti - prevenzione corruzione
	Approvazione piano performance, definizione del PEG e assegnazione obiettivi ai T.P.O.	Entro 20 gg da bilancio di previsione	Segretario, Giunta, T.P.O., parere preventivo OIV	Performance
	Assegnazione obiettivi di comportamento al personale non T.P.O.	Entro il mese di marzo	T.P.O.	
Monitoraggio realizzazione obiettivi	Valutazione intermedia sullo stato di realizzazione obiettivi, scostamenti, correttivi	Tra giugno e settembre	Segretario, T.P.O., comunicazione a OIV	
Verifica adempimenti piano triennale prevenzione	Predisposizione della relazione del RPCT e verifica dei contenuti	Entro 31 gennaio anno successivo	RCPT, Giunta comunale, comunicazione a OIV	Altri contenuti - prevenzione corruzione
Verifica dei risultati di prestazione raggiunti	Valutazione finale tramite compilazione e condivisione delle schede di valutazione dei T.P.O.	Entro il mese di febbraio dell'anno successivo	Segretario, T.P.O.	
	Valutazione finale tramite compilazione e condivisione delle schede di valutazione del personale non T.P.O.	Entro il mese di marzo dell'anno successivo	T.P.O. e personale valutato	
Rendiconto attività Amministrazione	Approvazione Conto Consuntivo e certificazione del revisore	Entro aprile	Responsabile servizio Finanziario, Collegio revisori, Consiglio	Bilanci
Rendiconto dei risultati organizzativi e individuali raggiunti	Stesura e approvazione della Relazione sulla Prestazione	Entro 30 giugno	Segretario, Giunta, validazione OIV	Performance – Relazione sulla performance
Collegamento con il sistema retributivo	Assegnazione del trattamento accessorio ai T.P.O. e al personale non T.P.O., sulla base degli esiti della valutazione effettuata secondo i criteri stabiliti	Dopo approvazione Relazione sulla Prestazione	Segretario	Performance – Ammontare complessivo dei premi
Valutazione OIV sul funzionamento del Sistema	Relazione sul funzionamento del Sistema	Dopo la Relazione sulla Prestazione	OIV	

La mancata validazione, totale o parziale, del processo di misurazione avrà effetti sull'attribuzione del punteggio delle competenze organizzative dei soggetti valutatori (Segretario e Posizioni Organizzative).

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo

I tre documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali - DUP, PEG, PDO – vengono messi al centro del sistema di misurazione e valutazione della prestazione con un'attenzione non solo volta al controllo economico finanziario ma anche al miglioramento continuo della prestazione organizzativa e individuale in collegamento con gli indirizzi strategici. In particolare il PEG, con allegato PDO, risulta essere il contenitore capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo di programmazione e del conseguente controllo. Infatti il PEG:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di previsione e dal DUP;
2. determina gli obiettivi di gestione e la priorità attraverso l'attribuzione di un peso e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
3. contiene l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi (PDO) completo di indicatori per la valutazione dei risultati.

Le principali caratteristiche che gli strumenti di pianificazione e di rendicontazione (DUP, PEG e PDO) devono possedere o recepire, per essere coerenti con il quadro delineato dal D.Lgs. 150/2009, sono le seguenti:

- una pianificazione degli obiettivi di carattere triennale (prevalentemente il DUP) sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, pensata in coerenza con gli atti di programmazione economico-finanziaria;
- obiettivi individuati annualmente, raccordati con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente e obiettivi strategici pluriennali esplicitati nella loro declinazione annuale;

I contenuti fondamentali che devono essere inclusi nel DUP, PEG e PDO sono:

1. obiettivi rappresentati da iniziative e programmi da realizzare nell'anno o in più esercizi (di norma obiettivi di miglioramento e sviluppo) ed eventuale indicatori collegati;
2. obiettivi collegati a livelli di prestazioni di ciascun servizio e/o area/unità organizzativa di cui si ritiene necessaria la rappresentazione e il monitoraggio (obiettivi di mantenimento, miglioramento, sviluppo)
3. indicatori e/o parametri idonei a rappresentare il livello di prestazione di ciascun servizio e/o area/unità organizzativa e relativi valori standard, ovvero rappresentativi dei risultati conseguiti negli esercizi precedenti.

6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

L'adozione del sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo, pertanto sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.

Per quanto riguarda il raccordo temporale, si rinvia al calendario degli adempimenti, relativi al ciclo di programmazione, esposto al precedente punto ***4.***.

Per quanto concerne l'integrazione e la coerenza delle informazioni richieste nei diversi periodi di riferimento, in relazione alle molteplici finalità cui rispondono i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, si rinvia a quanto evidenziato al precedente punto ***3.***.

Allegato

Scheda di assegnazione obiettivi e di valutazione.

	nome	firma e data
OBIETTIVI E VALUTAZIONE DI:		
VALUTATORE:		
SUPERVISORE:		

	da (mm/aa)	a (mm/aa)
PERIODO DI RIFERIMENTO		

CATEGORIA		RUOLO		UFFICIO	

COMPETENZE

	Comportamenti attesi	Indicatori di raggiungimento
AREA RELAZIONALE Comunicazione e relazione Orientamento all'utenza Integrazione organizzativa		
PESO %	PUNTEGGIO	RISULTATO
AREA ORGANIZZATIVA Orientamento al risultato Iniziativa e risoluzione di problemi		
PESO %	PUNTEGGIO	RISULTATO
AREA TECNICA: Elencare competenze specifiche di area		
PESO %	PUNTEGGIO	RISULTATO

OBIETTIVI DI RISULTATO

N.	Titolo	Tipo (*)
1		

Descrizione e indicatore di raggiungimento

Note, Variazioni nel periodo

PESO %		PUNTEGGIO (**)		RISULTATO	

N.	Titolo	Tipo (*)
2		

Descrizione e indicatore di raggiungimento

Note, Variazioni nel periodo

PESO %		PUNTEGGIO (**)		RISULTATO	

N.	Titolo	Tipo (*)
3		

Descrizione e indicatore di raggiungimento

Note, Variazioni nel periodo

PESO %		PUNTEGGIO (**)		RISULTATO	

(*) Tipo: T=trasversale, A=Area, G=Gruppo, I=Individuale
(**) Il punteggio è calcolato in base agli indicatori di risultato definiti nel PDO

COMUNE DI MANZANO

	nome	firma e data
VALUTAZIONE DI:		
VALUTATORE:		
SUPERVISORE:		

	da (mm/aa)	a (mm/aa)
PERIODO DI RIFERIMENTO		

CATEGORIA		RUOLO		UFFICIO	

INDICATORE DI PRESTAZIONE INDIVIDUALE (IPI)	

Note del valutatore

Note del valutato

Ipotesi di sviluppo