

Comune di Latiano

Provincia di Brindisi

REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMiVaP)

Approvato con Deliberazione di G.C. n.

Indice

- Art. 1 - Premessa
 - 1.1. Quadro normativo
 - 1.2. Finalità
 - 1.3. Sistema Premiale
- Art. 2 - Oggetto
- Art. 3 - Fasi, Tempi, modalità e soggetti
 - 3.1 – Principali modalità di valutazione
 - 3.2 – I soggetti
 - 3.3 – Le fasi del ciclo della performance
- Art. 4 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa
 - 1. - Grado di attuazione della strategia
- Art. 5 - Misurazione e valutazione della performance individuale
 - 5.1 - Il Segretario Comunale
 - 5.2 - I titolari di Posizione Organizzativa
 - 5.2.1 - Valutazione dei risultati
 - 5.2.2 - Valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali
 - 5.2.3 - Valutazione complessiva e criteri per l'erogazione dell'indennità di risultato
 - 5.3 - Dipendenti non titolari di Posizione Organizzativa
 - 5.3.1 - Valutazione dei risultati
 - 5.3.2 - Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi
 - 5.3.3 - Procedimento di valutazione
- Art. 6 – Procedura di valutazione e procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema
- Art. 7 - Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'ente
- Art.8 - Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
- Art. 9 - Modalità di rilevazione del benessere organizzativo
- Art. 10 - Modalità di garanzia della trasparenza totale
- Art. 11 - Norme transitorie e finali

ALLEGATI

Art. 1. PREMESSA

1.1. Quadro normativo

La legge delega 4 marzo 2009 n.15 ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150 introducono, in sostituzione del vecchio concetto di produttività individuale e collettiva, la nuova nozione di performance organizzativa ed individuale.

L'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009, di seguito "Decreto", dispone che le pubbliche amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, per il seguito anche "Sistema".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso all'Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'articolo 14 dello stesso Decreto.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa che, l'articolo 45 del D. Lgs. 165/2001, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega all'amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'Amministrazione.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue i parametri cui collegare la valutazione dei titolari di Posizione Organizzativa (di seguito P.O.) da quelli cui collegare la valutazione del personale non titolare di P.O.

Il presente Sistema ha pertanto ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al Segretario comunale;
- ai titolari di posizione organizzativa, di seguito "P.O.";
- al rimanente personale.

1.2. Finalità

L'introduzione nella Pubblica amministrazione del concetto di performance, inteso non più soltanto come rispetto di norme giuridiche e atti amministrativi, ma soprattutto come capacità di produrre in modo efficiente beni e servizi pubblici, richiede che da un controllo delle attività interne all'Amministrazione, quali il controllo giuridico amministrativo e della gestione in senso stretto, si passi alla valutazione dei risultati conseguiti dall'azione pubblica. Conseguentemente la misurazione della performance si è orientata verso la capacità dell'Amministrazione di rispondere efficacemente ai bisogni dei cittadini, che diventano il focus della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza).

Il presente Sistema, orientato all'adozione di metodologie di misurazioni quanti/qualitative, si pone come uno degli strumenti per il cambiamento organizzativo e di verifica costante non solo dell'operato dei soggetti da valutare ma anche della validità delle linee strategiche dell'Amministrazione.

Articolando, infatti, un percorso di pianificazione e controllo in cui sussiste una stretta connessione tra Linee programmatiche, Relazione previsionale e programmatica, Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) e Piano Dettagliato degli Obiettivi/Piano delle Performance, che è parte integrante del P.E.G., si realizza un sistema di misurazione e valutazione della Performance in coerenza con i principi del Titolo II del Decreto.

Obiettivo prioritario del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è innescare

un processo di miglioramento continua della azione amministrativa mediante la valorizzazione del personale che passa attraverso un effettivo riconoscimento di premi in relazione al merito dimostrato.

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance del Comune di Latiano è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Valorizzare le capacità gestionali dei titolari di p.a., adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso di competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- Valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo;
- Orientare la performance dei Responsabili di settore e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Garantire la massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il Sistema di misurazione prevede, inoltre, il recepimento, anche graduale, delle seguenti novità:

- Introdurre forme di valutazione non gerarchica;
- Prevedere il coinvolgimento dei cittadini/utenti;
- Coinvolgere gli Amministratori nel processo di valutazione;
- Rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il Sistema quindi si integra con il sistema di programmazione e controllo che definisce obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali o di gruppo, individuando il personale (PO e dipendenti) ad essi dedicato, e verifica il livello di conseguimento del contributo individuale o di gruppo alla performance organizzativa dell'Ente.

1.3. Sistema premiale

I criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dipendente troveranno applicazione, compatibilmente con le decorrenze di legge e contrattuali, nell'ambito del nuovo sistema premiale delineato dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con riguardo ai seguenti istituti economici di natura incentivante:

1. progressione economica orizzontale;
2. attribuzione di incarichi e responsabilità;
3. retribuzione di risultato;
4. accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;

5. progressione di carriera.

Art. 2. OGGETTO

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'Ente;
4. le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema di misurazione e valutazione consente, per ciascun periodo preso in esame:

- di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate;
- di misurare il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro.

Il presente Sistema definisce, quindi, innanzitutto, i tempi ed i criteri per la misurazione e la valutazione della performance individuale e della performance organizzativa dell'Ente, considerando la prima come parte della seconda.

La performance individuale, infatti, misura i contributi dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi attribuiti dall'Amministrazione, mentre la performance organizzativa misura i risultati complessivi dell'azione amministrativa rispetto alle esigenze espresse dai cittadini.



La misurazione della performance organizzativa sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. La misurazione della performance individuale avverrà, invece, attraverso un nuovo sistema di valutazione il cui scopo è quello di valutare i risultati, le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi, ma anche il contributo alla performance organizzativa.

Art. 3. FASI, TEMPI, MODALITA' E SOGGETTI

3.1. Principali modalità di valutazione

La valutazione delle performance può avvenire con le seguenti modalità:

Valutazione gerarchica

La valutazione gerarchica permette, attraverso l'osservazione diretta da parte del superiore, di valutare i comportamenti perseguiti nel periodo considerato. E' indirizzata all'individuazione delle criticità sulle quali il valutato dovrà porre attenzione nel periodo successivo, in una logica di sviluppo e miglioramento.

Valutazione non gerarchica

La valutazione non gerarchica permette al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori in riferimento alle prestazioni e ai comportamenti. Ha lo scopo di fornire al soggetto valutato elementi utili per la redazione di un proprio piano di miglioramento delle prestazioni. Tale modalità potrà essere realizzata mediante la somministrazione di questionari di benessere o di clima organizzativo o attraverso altre forme ritenute più idonee, da definire nei tempi e nei modi.

Informazione dagli Amministratori

Il coinvolgimento del Sindaco, nella valutazione del responsabile di Struttura (P.O.), si può concretizzare mediante la compilazione di uno specifico questionario di valutazione come riportato in allegato n. 2 bis e riferito alle capacità organizzative dei titolari di P.O. come percepite da parte dell'Amministratore relativamente agli aspetti comportamentali.

Valutazione del cittadino/utente/associazioni

Nell'ambito della valutazione della performance organizzativa, il cittadino/utente/ associazione ecc. è chiamato ad esprimere un proprio giudizio in merito alla completezza dei servizi erogati dal Comune di Latiano ed al grado di soddisfazione;

3.2. I soggetti

La metodologia seguita si basa sull'approccio della valutazione a 360° e coinvolge, con funzioni e ruoli diversi, i seguenti soggetti:

1. la Giunta Comunale:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito e della trasparenza;
- approva il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- approva il piano della Performance/piano esecutivo di gestione/P.D.O.;
- approva la relazione sulla performance e le valutazioni delle attribuite alle P.O ed al segretario generale a conclusione del procedimento di valutazione;

2. il Sindaco:

- assegna al Segretario Generale specifici obiettivi, nell'ambito delle funzioni svolte ai sensi dell'articolo 97 del d.lgs.267/2000, fissando tempi e standards qualitativi e quantitativi da rispettare;
- valuta il Segretario Generale ed i responsabili di Struttura;

3. l'Organismo Indipendente di Valutazione, cui compete la validazione della procedura di valutazione

dei dipendenti incaricati di P.O., del Segretario Generale e la formulazione al Sindaco ed alla Giunta della proposta di valutazione della performance delle posizioni organizzative apicali e del segretario generale;

4. **il Segretario Generale** supporta e fornisce informazioni all'O.I.V. per l'esercizio delle sue funzioni di valutazione dei titolari di P.O.;
5. **i Responsabili di Struttura (P.O.):**
 - collaborano alla stesura ed alle fasi di verifica del Piano dettagliato degli Obiettivi, di concerto con i rispettivi assessori delegati;
 - attuano le azioni per l'ottenimento degli obiettivi loro affidati;
 - valutano la performance individuale e organizzativa dei dipendenti loro assegnati;
6. **eventuali soggetti esterni (cittadini/utenti/associazioni ecc...)** possono essere chiamati a partecipare alla valutazione della performance organizzativa (customer satisfaction)

Il ruolo dei diversi soggetti sarà meglio dettagliato nei paragrafi seguenti.

3.3 Le fasi e i tempi del ciclo della performance

Integrazione tra sistema di misurazione e valutazione della performance (da qui in poi SMVP) e ciclo di bilancio e integrazione tra SMVP e PTPCT

L'attività programmatica dell'Ente in relazione agli obiettivi da perseguire, da cui si sviluppa l'intero ciclo della performance, si articola a scalare nel DUP e nel Bilancio di Previsione, nel PTPCT, nel PEG e nel PdP.

DUP - il cui processo di programmazione si articola nelle seguenti fasi: ricognizione ed analisi delle caratteristiche generali dell'ente, mediante illustrazione degli elementi rappresentativi della realtà territoriale, demografica, economica e sociale e dei relativi fenomeni che influenzano e determinano i bisogni della comunità, della consistenza e del livello qualitativo delle strutture operative che realizzano i servizi gestiti direttamente dal Comune o da altri soggetti pubblici e privati, evidenziando le relative interconnessioni; individuazione degli indirizzi strategici; valutazione delle risorse finanziarie, strumentali ed umane disponibili; scelta delle opzioni; individuazione degli obiettivi strategici e redazione dei relativi programmi operativi).

Bilancio Previsionale - rappresenta il documento nel quale viene regolamentato, nel rispetto dei principi di efficienza, economicità e qualità dei servizi, l'impiego delle risorse umane e finanziarie disponibili per perseguire obiettivi di performance organizzativa, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.

PEG - è uno strumento di programmazione esecutiva approvato dalla Giunta Comunale attraverso il quale sono determinati gli obiettivi gestionali ed affidati gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, alle P.O.. Esso è redatto in coerenza con il DUP e con il bilancio di previsione, ed approva i piani di conseguimento e di impiego delle risorse, definisce gli obiettivi esecutivi ed individua i relativi parametri di misurazione ed indicatori di risultato.

Il piano esecutivo di gestione:

- a) dà concreta attuazione alla separazione delle attività di indirizzo e di controllo dalla attività di

gestione;

- b) traduce gli indirizzi ed i programmi politici in specifici obiettivi di gestione quantificando i mezzi, anche finanziari, da assegnare alle P.O.;
- c) crea una corretta struttura delle responsabilità, delimitando gli ambiti decisionali e di intervento di amministratori e responsabili e tra responsabili di diversi centri di responsabilità;
- d) sancisce la fattibilità tecnica di detti indirizzi;
- e) costituisce le basi per l'esercizio del controllo di gestione e fornisce uno strumento di valutazione dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi prefissati;
- f) definisce le modalità ed i tempi di massima per la realizzazione delle attività e degli obiettivi;
- g) definisce le modalità di autorizzazione della spesa.

Piano della performance - è il documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale, che avvia il ciclo della performance, nel quale l'Ente esplicita annualmente la performance attesa. Tale documento è definito dal Segretario Generale in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione e P.O. e individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, riportando i relativi indicatori e le risorse. Il Piano è finalizzato a supportare i processi decisionali, a migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e a comunicare agli stakeholder priorità e risultati attesi attraverso la pubblicazione dello stesso nella Sezione Amministrazione Trasparente sul sito istituzionale dell'Ente.

Il complessivo sistema di obiettivi previsti dal Piano mira al miglioramento continuo nella realizzazione delle politiche e dei programmi, nella erogazione dei servizi, nell'utilizzo delle risorse. Il fine ultimo cui tende il Piano è la creazione di valore pubblico.

Il D.lgs. n. 74/2017, modificando l'art. 5 del D.lgs. n. 150/2009, ha previsto che nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

A livello operativo, la soluzione che il Comune ritiene maggiormente efficiente, in tale ipotesi, consiste nel considerare il Piano Esecutivo di Gestione – Piano della Performance come un documento unico ma sviluppato in due momenti distinti:

- 1) Entro il 31.01 di ogni anno, l'amministrazione definisce un PdP basandosi sulle linee programmatiche di mandato, sul DUP come eventualmente aggiornato nei documenti di programmazione che lo compongono, sugli obiettivi pluriennali del precedente PdP, sulle risultanze dei monitoraggi degli obiettivi dell'anno precedente.
- 2) Dopo l'approvazione del Bilancio di Previsione, si elaborerà il PEG allocando le risorse, consolidando i target e eventualmente aggiornando il PdP e quindi il PdO.

In tal modo si possono assegnare fin dall'inizio dell'anno gli obiettivi al Segretario Generale ed alle P.O.

Rendiconto della gestione - È predisposta la Relazione sulla Performance sulla base dei risultati finali della

gestione.

Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - è il documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale, predisposto dal RPCT e condiviso con i vertici dell'Amministrazione ed individua le politiche di prevenzione della Corruzione del Comune. Fornisce gli indirizzi cui devono attenersi i soggetti coinvolti nella attuazione del Piano. Il Piano realizza tale finalità attraverso l'individuazione di obiettivi strategici e di coordinamento fra gli strumenti di programmazione in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza; il coinvolgimento dei portatori di interessi interni ed esterni; il rafforzamento del ruolo del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT), l'introduzione della figura del gestore delle segnalazioni di operazioni sospette, in applicazione della normativa di cui all'art. 6 D.M. 25 settembre 2015; il sistema di monitoraggio, da attivarsi, su istanza di parte per la conclusione dei procedimenti; l'analisi del contesto esterno; l'analisi del contesto interno; l'analisi della valutazione dei rischi; il trattamento del rischio, l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Nel Piano della Performance sono riportati quali obiettivi da perseguire le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza previsti dal PTPCT del relativo periodo di riferimento, con assegnazione di un peso rilevante ed indicatori e target specifici.

Programmazione - in questa fase, l'Amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo (performance organizzativa) e definisce gli indicatori ed i valori attesi di risultato (target). La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e, quest'ultima, in funzione della creazione di valore pubblico. L'output della fase di programmazione non è unico, ma include diversi documenti di programmazione, complementari l'uno all'altro in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione. Il livello operativo della programmazione consiste nell'attuazione delle strategie e dei piani d'azione per il raggiungimento dei risultati attesi. A tale livello le decisioni prese riguardano l'utilizzo delle risorse e il funzionamento dei processi. Gli obiettivi dell'Amministrazione sono indicati nella parte operativa del DUP, che normalmente è approvato dalla Giunta entro il 15 novembre di ogni anno e quindi dal Consiglio, unitamente al bilancio di previsione triennale, entro il 31 dicembre. Gli obiettivi riportati nel DUP sono collegati ai programmi e alle missioni del Bilancio e si riferiscono a tutte le attività dell'ente. Il Sindaco e la Giunta, nell'ambito degli indirizzi strategici contenuti nel DUP, attivano con il Segretario Generale e le Posizioni Organizzative un confronto sugli obiettivi da inserire nel Piano della Performance, a partire dal 15 novembre di ogni anno o anche anteriormente in caso di avvenuta approvazione del DUP. Ogni obiettivo da inserire nel PdP dovrà essere caratterizzato da un legame logico-funzionale rispetto alla realizzazione delle strategie dell'Ente.

Il Piano delle Performance, nel quale in coerenza con le risorse assegnate sono individuati ed esplicitati obiettivi strategici ed operativi, indicatori e relativi target, è adottato dalla Giunta Comunale, in collaborazione con il Segretario Generale, sentite le P.O. Gli obiettivi vengono assegnati tenendo conto

anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui al successivo articolo. Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione, l'Ente deve comunque definire gli obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

Il procedimento di definizione ed assegnazione degli obiettivi - avviene dunque secondo una logica c.d. "a cascata" e con sistema partecipato dei vertici politici ed amministrativi, ed il coinvolgimento, a valle, dei dipendenti dell'Ente:

Il Sindaco, la Giunta, il Segretario Gen e le P.O. sviluppano un confronto sugli obiettivi da realizzare per dare attuazione agli indirizzi strategici indicati nel DUP		Il Sindaco e gli assessori delegati definiscono gli obiettivi dell'Ente e delle Strutture a seguito del confronto		La Giunta approva il Piano Triennale della Performance ed il Piano degli obiettivi	

Misurazione - si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti, attraverso il ricorso a indicatori. In questa fase avviene la rilevazione dei risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso, dei contributi delle articolazioni organizzative (performance organizzativa) nonché dei contributi individuali (performance individuale). Il Sistema prevede una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento.

Valutazione - si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento. In questa fase - sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati - si effettua la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi e si formulano le raccomandazioni o le azioni correttive.

Rendicontazione - entro il 30 giugno di ogni anno, a valle del processo di misurazione e valutazione della performance l'Ente, nella persona del segretario generale, redigerà la **Relazione annuale sulla Performance** che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

È, infine, importante precisare che la misurazione e la valutazione della performance si riferiscono a unità di analisi differenti ma tra loro correlate:



Unità di analisi	Tipologia di performance misurata
Amministrazione nel suo complesso	Performance organizzativa
Singole articolazioni dell'amministrazione	Performance organizzativa
Individui: singoli dipendenti	Performance individuale

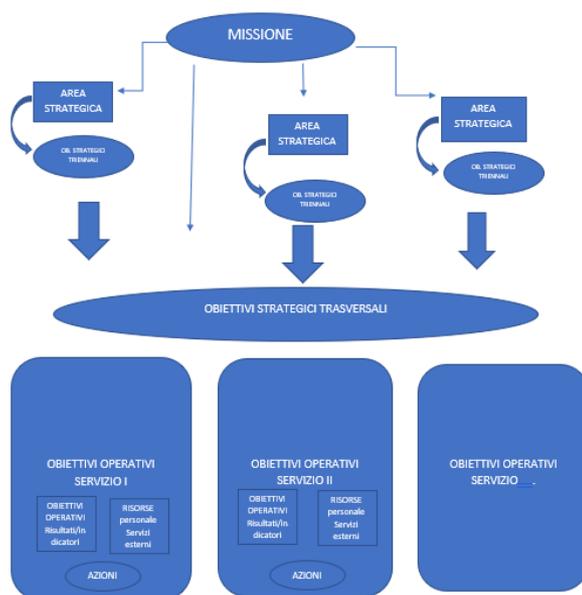
È evidente che performance organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo. La misurazione e la valutazione prevista dal sistema riguarda l'ente nel suo complesso e le Strutture (performance organizzativa), il Segretario Generale, le P.O. ed i dipendenti (performance individuale) e si articola, quanto alla valutazione individuale, in valutazione dei risultati e valutazione delle competenze e dei comportamenti, graduate diversamente in ragione del ruolo ricoperto.

I TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

1. IL PIANO DELLA PERFORMANCE	
Entro il 15 Novembre	<i>La Giunta approva il DUP</i>
Dal 15 Novembre	<i>Sindaco, Segretario Generale e P.O. attivano il confronto sugli obiettivi sulla base del DUP</i>
Entro il 15 Gennaio	<i>Sindaco e Segretario Generale definiscono gli obiettivi</i>
Entro il 31 Gennaio	<i>La Giunta approva il PdP (unitamente al PEG)</i>
Entro il 10 Febbraio	<i>Le P.O. illustrano gli obiettivi ai dipendenti assegnati</i>
2. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
Entro il 31 Marzo	<i>Le P.O. presentano il Report sull'esercizio precedente al OIV con apposita relazione sul raggiungimento degli obiettivi</i>
Entro il 31 Maggio	<i>L'OIV effettua la valutazione di P.O., Segretario Generale e P.O., che viene approvata dalla Giunta</i>
Entro il 30 Giugno	<i>La Giunta approva la Relazione sulla Performance e la valutazione di Segretario Generale e P.O.</i>

L'albero della performance

Il procedimento di assegnazione degli obiettivi utilizza quale modello organizzativo l'albero della performance.



a) Area strategica

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

b) Obiettivi Strategici Triennali (OBST)

Agli Obiettivi Strategici Triennali vengono associati indicatori, prevalentemente ma non esclusivamente quantitativi e la cui misurazione sia consentita attraverso il reperimento di informazioni elementari e complesse comunque disponibili all'interno del Comune e, più in particolare dell'unità organizzativa specifica.

La misurazione degli Obiettivi Strategici Triennali viene aggiornata annualmente al fine di monitorare costantemente i trend di risultato e lo stato di attuazione delle *policies*.

c) Obiettivi Operativi annuali

La misurazione degli Obiettivi Strategici è assicurata attraverso la realizzazione dei singoli Obiettivi Operativi Annuali di riferimento. Tanto consente di avere un raccordo diretto ed esplicito tra priorità strategiche (gli Obiettivi Strategici triennali) e obiettivi gestionali (gli Obiettivi Operativi annuali) e, quindi di agganciare ai primi il piano di individuazione di attività/progetti/risorse proprio del PEG. In tale modo, si assicura la integrazione dei diversi strumenti di programmazione finanziaria e strategico/operativa e la unitarietà del Sistema di Programmazione e Monitoraggio.

A ciascuno degli Obiettivi Operativi Annuali, in fase di programmazione del Piano della Performance, dovrà essere assegnato un peso che evidenzia l'importanza e la significatività dell'Obiettivo Operativo rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Strategico.

L'albero della performance è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance delle unità organizzative, dei servizi, e dell'organizzazione nel suo complesso. Essa può essere rappresentata da una struttura che, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale albero collega le funzioni e i servizi in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in servizi e unità organizzative consente inoltre l'analisi della performance a livello di Struttura/unità organizzativa. I singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione del Comune e nella sua declinazione operativa nel Piano della performance.

Obiettivi

La performance si traduce in obiettivi la cui attuazione sia esplicitata in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare unitamente alle specifiche modalità di attuazione. Gli obiettivi sono definiti su base triennale prima dell'inizio del rispettivo esercizio dalla Giunta Comunale, sentito il Segretario generale che a sua volta consulta i responsabili delle unità organizzative, ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Essi si articolano in:

- obiettivi strategici che identificano, in coerenza con le linee programmatiche di mandato e con gli indirizzi definiti dal Documento Unico di Programmazione, le priorità strategiche dell'Amministrazione in relazione alle attività e ai servizi erogati e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- obiettivi operativi dell'Amministrazione, programmati in coerenza con gli obiettivi, anche di mantenimento, della sezione operativa del Documento Unico di Programmazione. Nel caso di gestione associata di funzioni gli obiettivi operativi relativi all'espletamento di tali funzioni sono definiti unitariamente. Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione, devono essere comunque definiti gli obiettivi operativi per consentire la continuità dell'azione amministrativa;

L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Gli obiettivi, sia di gestione corrente sia conseguenti alle indicazioni strategiche dell'Amministrazione, sono definiti annualmente nel PEG/PDO/Piano della Performance, come richiamato dall'art. 169 del TUEL, del Comune e sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie del Comune;
- b) realistici, specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento/mantenimento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato;
- e) correlati alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili;
- f) coerenti con gli atti di programmazione;
- g) implica un cambiamento di stato di una o più caratteristiche di un oggetto tangibile o intangibile.

Tra gli obiettivi devono prevedersi quelli concernenti modalità e condizioni di attuazione dei contenuti e delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprese quelle relative agli

obblighi di trasparenza.

In fase di programmazione, ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori misurabili ed i relativi target da raggiungere. Tutti gli obiettivi organizzativi hanno rilevanza rispetto ai fini dell'Ente. I pesi percentuali attribuiti a ciascun obiettivo saranno graduati e condivisi, per un totale del 100%.

Gli indicatori

Ogni obiettivo specifico dell'amministrazione deve essere correlato da uno o più indicatori. L'indicatore è la misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto tra due valori, oppure una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, oppure può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance dell'Amministrazione in termini di efficienza ed efficacia, oppure gli indicatori possono consistere in misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

Gli indicatori si compongono di:

- input ovvero cosa entra nel sistema o quali risorse si usano;
- output ovvero quali prodotti o servizi escono, qual è la loro attività;

A loro volta, gli indicatori possono misurare fenomeni diversi.

Sono indicatori di efficienza quando esprimono la capacità dell'Amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output).

Sono indicatori di efficacia quando misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni).

Per ogni indicatore viene definito un **target (valore atteso)** ovvero il valore desiderato in corrispondenza all'attività e/o processo. Il sistema tende, in definitiva, a verificare il livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Il livello di rendimento per ogni obiettivo viene considerato, ai fini della valutazione, nell'anno di riferimento, attraverso un risultato "maggiore>" oppure "minore<" oppure "eguale=", rispetto al valore indicato negli anni precedenti. Attraverso il target proposto nel piano delle performance si esprime la quantificazione del livello di performance desiderato, che viene assegnato alle P.O./Segretario generale, anche quale indirizzo e/o stimolo al miglioramento.

L'impatto esterno è l'esito finale che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce

sulla collettività e sul contesto di riferimento. Esso esprime la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata.

Nel caso di un obiettivo complesso e/o trasversale, che costituisce il risultato di un processo complesso e il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse unità organizzative dell'Ente nessuna delle quali lo controlla completamente, occorre segmentare l'obiettivo complessivo in sotto obiettivi, ciascuno controllabile e raggiungibile da una singola struttura anche in relazione alla misurazione e alla valutazione dello stesso.

Monitoraggio degli obiettivi

Il monitoraggio, previsto dagli artt. 4 e 6 del D.lgs. n. 150/2009, ha per oggetto tutti gli obiettivi programmati e deve avvenire durante il periodo di riferimento.

L'OIV ha il compito di provvedere al monitoraggio della performance organizzativa, ovvero di verificare l'andamento della performance dell'Ente rispetto agli obiettivi programmati e segnalare al Segretario l'esigenza di eventuali interventi correttivi.

I Responsabili dell'unità organizzativa assegnataria degli obiettivi devono segnalare, se del caso, tempestivamente e per iscritto, l'esigenza di eventuali interventi correttivi degli obiettivi assegnati. Sulla base di quanto innanzi, il Segretario può proporre alla Giunta la motivata necessità o opportunità di modifiche degli Obiettivi assegnati, anche in termini di indicatore e target, nel caso si verificano eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione. Ciò può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi e/o target in sostituzione di quelli precedentemente assegnati o la relativa modifica/revisione con le medesime modalità previste per la formulazione degli stessi.

Se l'amministrazione non provvede alla sostituzione dell'obiettivo, lo stesso sarà neutralizzato in sede di valutazione. Ove invece il Responsabile dell'unità organizzativa assegnataria degli obiettivi non provveda alla segnalazione degli interventi correttivi ritenuti necessari, non potrà far valere alcuna giustificazione in sede di valutazione.

Art. 4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è l'elemento centrale del Piano. Essa è l'insieme dei risultati attesi, rappresentati in termini quali/quantitativi con indicatori e target, che deve:

- considerare il funzionamento, le politiche di settore, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo;
- essere misurabile in modo chiaro;
- tenere conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- avere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società al fine di creare valore

pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholders.

La definizione di performance organizzativa è multidimensionale. Gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 150/2009, attengono a:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- il rispetto degli obblighi di trasparenza e degli adempimenti richiesti dalle disposizioni riguardanti la prevenzione della corruzione.

La performance organizzativa riguarda i risultati attesi dalle attività delle amministrazioni pubbliche che possono essere ricondotte alle seguenti tipologie:

- servizi gestiti direttamente, o indirettamente attraverso altri organismi, che soddisfano i bisogni di un'utenza specifica;
- funzioni di trasferimento di risorse a enti o soggetti terzi, per promuovere finalità di interesse pubblico;
- funzioni di regolazione, che definiscono normative e standard, concedono autorizzazioni, licenze, concessioni;
- funzioni di amministrazione generale a supporto del funzionamento di strutture e servizi.

Rappresentando l'amministrazione come un sistema input/output/ è possibile definire le dimensioni rilevanti per la performance organizzativa:

- efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- efficacia, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- stato delle risorse, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;
- impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

La performance organizzativa si compone di:

- a) Performance di Ente, che misura il livello di raggiungimento degli obiettivi selezionati come specifici di Ente. Al raggiungimento dell'obiettivo partecipano indistintamente tutti i dipendenti dell'Ente e ne sono responsabili tutti le P.O. dell'amministrazione;
- b) Performance di Struttura, che valuta i risultati conseguiti nel perseguimento di obiettivi specifici selezionati per ogni responsabile di PO assegnate alla direzione.

La performance organizzativa di Ente e di Struttura dovrà ritenersi collegata:

- a) raggiungimento degli obiettivi strategici riportati nel DUP, in quanto per il raggiungimento di tali obiettivi, devono essere coinvolti una pluralità di interessi e attori che possono rendere incerto il perseguimento dell'obiettivo;
- b) raggiungimento degli obiettivi gestionali/operativi che discendono dal PEG;
- c) raggiungimento degli obiettivi di mantenimento o miglioramento della qualità dei servizi.

4.1 Modalità di partecipazione degli utenti

Al fine di incrementare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con l'utenza esterna, con i soggetti interessati e con i destinatari dei servizi, sono avviate procedure tese al coinvolgimento degli stakeholders ai fini della misurazione e della valutazione della performance di cui alla suddetta lett. c).

Il coinvolgimento degli **utenti esterni** avviene, come già in fase di sperimentazione nell'Ente, mediante la somministrazione di un questionario cartaceo (Allegato 3) compilato annualmente in forma anonima nel rispetto della normativa sulla privacy.

Art. 5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1. IL SEGRETARIO COMUNALE

Il sistema di valutazione del Segretario Generale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa sulla valutazione delle attività e delle funzioni svolte, come esplicitate dall'articolo 97 del TUEL, e dalle altre eventualmente conferite dal Sindaco o previste da regolamenti e statuto.

In particolare, le funzioni da valutare sono quelle tipiche che la normativa assegna al segretario quali:

- Collaborazione e assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;
- Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione;
- Rogito dei contratti nei quali l'ente è parte ed autentica delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente;

- La gestione del ciclo della performance;
- La funzione di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- gli obiettivi specifici contenuti nel PdP e quelle aggiuntive eventualmente attribuite in base allo Statuto, ai Regolamenti o conferite dal Sindaco.

In aggiunta, il Sindaco, contestualmente all'approvazione del Bilancio di previsione, assegna al Segretario Generale, nell'ambito delle funzioni sopra descritte, specifici obiettivi, fissando tempi e standards qualitativi e quantitativi da rispettare.

La misurazione e la valutazione della performance del Segretario Generale (S.G.) viene effettuata dal Sindaco (All.1) e dall'O.I.V., previa relazione finale del S.G. relativa all'attività svolta sulla base degli obiettivi specifici assegnati, entro il 31 maggio di ogni anno relativamente all'esercizio precedente, anche ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere.

La valutazione complessiva del segretario si può attestare sui seguenti livelli:

- da 1 a 50 - risultati insufficienti - a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari a 0%
- da 51 a 60 - risultati migliorabili - a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 2%
- da 61 a 70 - risultati adeguati - a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 4%
- da 71 a 80 - risultati buoni - a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 6%
- da 81 a 90 - risultati ottimi - a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 8%
- da 91 a 100 - risultati eccellenti - a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 10%

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V. trasmette al Sindaco la valutazione annuale del segretario Generale ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato.

La stessa viene trasmessa, dall'OIV, oltrechè al Sindaco anche all'intera Giunta Comunale la quale provvede, in fase di approvazione della Relazione della Performance, alla contestuale approvazione delle valutazioni trasmesse dall'OIV, dando mandato al Responsabile del Servizio Risorse Umane di provvedere alla liquidazione della relativa indennità di risultato sulla base delle stesse.

5.2 I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

In linea con quanto previsto dal D.lgs. n. 150/2009, art. 9, co. 1, la misurazione/valutazione della prestazione individuale delle posizioni organizzative è collegata a:

- ✓ qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente;
- ✓ performance dei Servizi di competenza (o altra articolazione) in considerazione del collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
- ✓ performance legata ad eventuali obiettivi individuali; valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- ✓ comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

La performance dei titolari di P.O. è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati, cui viene riservato un massimo di 70 punti;
- Valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti allo scopo di ottenere i risultati prefissati, cui viene riservato un massimo di 30 punti.

5.2.1. Valutazione dei risultati

Ad ogni responsabile di struttura (P.O.) vengono assegnati un numero limitato di obiettivi individuali, che costituiscono anche l'obiettivo di performance relativo all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, di cui uno strategico e/o trasversale del PDO, con i relativi indicatori di risultato e temporali.

Con riferimento alla valutazione dei risultati, gli obiettivi devono essere:

- predeterminati ed espressamente indicati nel PDO;
- specifici e misurabili in modo chiaro e concreto;
- significativi e realistici;
- correlati alle risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate alla P.O.;
- riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente, di norma, ad un anno;
- negoziati con il titolare di P.O. ai fini dell'oggettiva possibilità di conseguimento.

La somma dei pesi deve essere pari a 100% di cui almeno il 15% deve essere attribuito ad uno o più obiettivi strategici e/o trasversali del PDO, per misurare il contributo alla performance organizzativa del Comune di Latiano. Il punteggio massimo attribuibile è pari a 70 punti calcolati come descritto nel seguente capoverso.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 70), è calcolato attraverso la somma del peso preventivamente attribuito ai singoli obiettivi moltiplicato per 0,70 (es. se la percentuale degli obiettivi raggiunti dalla PO in relazione al peso assegnato a ciascun obiettivo è pari al 100% saranno attribuiti 70 punti in quanto "100*0,7=70")

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili alla P.O., equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che la P.O. abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative nel momento in cui esse si sono appalesate.

5.2.2. Valutazione dei comportamenti organizzativi

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei comportamenti organizzativi (30 punti) è attribuito dal Segretario Generale, sulla base dei seguenti criteri scheda (All.2)

- 1) Capacità di problem solving operativo

- 2) Capacità di gestire le risorse umane
- 3) Consapevolezza organizzativa comprensiva del rispetto delle scadenze (vedi consegna nei tempi previsti la documentazione relativa ai monitoraggi)
- 4) Capacità di programmazione e controllo
- 5) Capacità di orientarsi alla qualità del risultato
- 6) Capacità valutativa

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata, fermo restando che per ogni capacità è attribuibile un punteggio massimo di 5:

- Scarso: 1
- Migliorabile: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (30).

L'OIV compila la scheda di valutazione dei titolari di P.O. (Allegato 4), sulla base dei punti che sono compilati dal segretario Generale (Allegato 2), una volta acquisite le schede di valutazione dei comportamenti organizzativi titolari di P.O., compilata dal Segretario Generale, e l'Allegato 2BIS - Informazioni utili fornite dal Sindaco - Capacità organizzative dei titolari di P.O., compilata dal Sindaco (limitatamente alla sola percezione dei comportamenti tenuti dai titolari di P.O.) e la relazione conclusiva all'OIV sugli obiettivi assegnati.

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V. propone al Sindaco la valutazione annuale dei titolari di P.O. e l'attribuzione dell'indennità di risultato.

5.2.3. Valutazione complessiva e criteri per l'erogazione dell'indennità di risultato

Il sistema di valutazione della performance dei responsabili dei settori - titolari di P.O.

- si basa su un percorso che consente di effettuare una valutazione finale risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni rese da soggetti diversi.

Alla fine di ogni anno, sulla base delle rendicontazioni delle attività svolte, e, per i comportamenti, tenuto conto delle informazioni espresse da tutti gli attori coinvolti nel processo, l'O.I.V. procede alla valutazione finale (massimo 100 punti), che scaturisce dalla somma della valutazione dei risultati (massimo 70 punti) e dei comportamenti organizzativi (massimo 30 punti), e redige apposita scheda

(Allegato 4).

Considerato che dalla valutazione finale dipende la retribuzione di risultato, che deve corrispondere ad una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste, si prevedono i seguenti livelli di valutazione cui corrispondono le indennità di risultato di seguito indicate per l'anno oggetto di valutazione

- Soglia di ingresso minimo 60 punti
- da 61 a 75 punti: indennità al 15% della relativa retribuzione di posizione percepita
- da 76 a 89 punti: indennità al 20% della relativa retribuzione di posizione percepita
- da 90 a 100 punti: indennità al 25% della relativa retribuzione di posizione percepita

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V. trasmette al Sindaco la valutazione annuale dei titolari di P.O. e l'attribuzione dell'indennità di risultato.

Le valutazioni espresse dall'OIV, relativamente ai titolari di P.O., sono trasmesse, dallo stesso OIV, oltreché al Sindaco, anche alla intera Giunta Comunale, la quale provvede, in fase di approvazione della Relazione della Performance redatta dal Segretario Generale, alla contestuale approvazione delle valutazioni espresse, dando mandato al Responsabile del Servizio Risorse Umane di provvedere alla liquidazione della relativa indennità di risultato sulla base delle stesse.

5.3. DIPENDENTI NON TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La performance dei dipendenti non titolari di P.O. è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati, cui viene riservato un massimo di 70 punti;
- Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi, cui viene riservato un massimo di 30 punti (rilevante ai fini dell'attribuzione del premio correlato alla performance individuale ai sensi dell'art. 68 c. 2 lett b) del CCNL Funzioni Locali 2016/2018).

Il responsabile di settore effettua la valutazione del personale ad esso assegnato.

Nel caso di dipendenti assegnati a diversi settori, la valutazione è effettuata da entrambi i responsabili e il punteggio finale è rappresentato dalla media delle due valutazioni. Nel caso in cui il Responsabile di struttura non sia più in servizio presso l'Ente la valutazione del relativo personale assegnato può essere effettuata dal Segretario Generale.

5.3.1 Valutazione dei risultati

Il responsabile di P.O. assegna a ciascun dipendente del proprio settore un numero massimo di cinque

obiettivi individuali e/o di gruppo, di cui uno strategico e/o trasversale del PDO, con il relativo indicatore di risultato e temporale.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri assumeranno rilievo nella valutazione delle competenze e dei comportamenti.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 70), è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati dal titolare di P.O..

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili al dipendente, equivale a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che il soggetto da valutare abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al titolare di P.O. nel momento in cui esse si sono appalesate.

In tal caso è possibile assegnare al dipendente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio che diventano oggetto di valutazione.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punteggio massimo attribuibile punti 70), e calcolato attraverso la media della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo moltiplicato per 0,7 (es. $((\text{rispetto tempi } 100\% + \text{rispetto target } 100\%)/2) * 0,7$).

5.3.2 Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi

Alla valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi viene riservato un massimo di 30 punti, secondo diversi criteri di ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si comporta con gli altri) e innovativo/cognitivo (come si contribuisce al miglioramento, anche mediante l'acquisizione di nuove competenze). Per ogni criterio è stata individuata una specifica definizione e descritti dettagliatamente un set di comportamenti attesi, come da allegata scheda (All. 5). La valutazione delle competenze/comportamenti è effettuata attraverso l'osservazione diretta con riferimento ai seguenti parametri:

1. Orientamento all'utente/cittadino
2. Impegno e affidabilità
3. Flessibilità
4. Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti
5. Collaborazione interna e disponibilità al lavoro di gruppo
6. Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative

La valutazione per ciascuno delle sei competenze/comportamenti sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

- Scarso: 1
- Migliorabile: 2

- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale è dato dalla somma del punteggio dei sei parametri.

5.3.3 Procedimento di valutazione

Il procedimento di valutazione dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa si compone di tre fasi principali:

1. la fase iniziale di comunicazione e confronto
2. la fase intermedia di verifica e riallineamento della prestazione
3. la fase finale di valutazione della performance

1. La fase iniziale di comunicazione e confronto con il soggetto da valutare si attua all'inizio dell'anno quando il titolare di posizione organizzativa incontra i propri dipendenti per illustrare le politiche dell'Ente ed assegnare e illustrare gli obiettivi e gli indicatori di risultato. Con gli obiettivi vengono illustrati anche i comportamenti attesi, sulla base dei quali i dipendenti verranno valutati nel corso dell'anno.
2. La fase intermedia consiste nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, in cui il titolare di P.O. può organizzare riunioni di servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive.
3. La fase finale si svolge a conclusione dell'anno quando il titolare di P.O. valuta i risultati conseguiti ed i comportamenti osservati. La valutazione di fine periodo si conclude con un colloquio nel quale il titolare di P.O. provvede alla consegna della scheda di valutazione (All. 6) che contiene gli elementi di valutazione ed il punteggio finale conseguito.

L'importo individuale del compenso incentivante la produttività è calcolato secondo i criteri di seguito riportati, tenendo conto delle valutazioni espresse dai rispettivi Responsabili di Struttura:

- La quota per l'apporto funzionale è soggetta a detrazioni, secondo il criterio della progressività, al determinarsi di assenze dal servizio a qualsiasi titolo ad eccezione delle assenze così determinate:
 - Festività soppresse e ferie e riposi compensativi;
 - Assenze per malattie con ricovero ospedaliero e/o infortuni sul lavoro;
 - Astensione obbligatoria per maternità;
 - Permessi ex legge 104/1992.

Le detrazioni per le assenze sono così determinate:

- fino a 15 giorni assenza: nessuna detrazione;
 - da giorni 16 a giorni 30 assenza : detrazione pari a 3%;
 - per ogni ulteriore giorno di assenza: detrazione dello 0,7%;
 - per assenze superiori a giorni 168: detrazione del 100%.
- Si applica l'art. 55 c. 11 del CCNL F.L. 2016-2018.
 - Le risorse previste e concordate in sede di contrattazione decentrata sono utilizzate per erogare compensi diretti a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal presente sistema di valutazione.
 - La predetta finalità è realizzata mediante incentivazione della produttività con la corresponsione di compensi in funzione della realizzazione degli obiettivi di settore e individuali (previsti nel piano della performance e in particolare nel PDO allegato al PEG), che coinvolgono tutti i dipendenti (produttività collettiva).
 - Annualmente, sulla base delle risorse disponibili, l'ammontare delle disponibilità economiche è suddiviso in sede di contrattazione decentrata per la realizzazione delle modalità di incentivazione.
 - Il sistema di incentivazione del personale consiste, in primo luogo, nella erogazione di compensi diretti a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di corrispettivi correlati al merito, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione come definiti dall'ente ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009.
 - Esso è finalizzato all'incremento della produttività e al miglioramento della qualità dei servizi e si articola in obiettivi e programmi per la gestione della programmazione esecutiva e l'incremento della produttività orientati al perseguimento dell'efficienza mediante la realizzazione degli obiettivi predefiniti nel piano della performance e in particolare nel PDO allegato al PEG o negli analoghi strumenti di programmazione adottati dall'ente (DUP), tramite il riscontro degli indicatori di risultato individuati a priori. Gli obiettivi devono possedere i requisiti previsti dal D. Lgs. n. 150/2009.
 - Le risorse destinate a compensare la performance sono assegnate a ciascun settore secondo i seguenti criteri:
 - il numero dei dipendenti dell'ente, con esclusione dei titolari di posizione organizzativa, e suddiviso per categoria;

- il numero dei dipendenti appartenenti ad ogni categoria è moltiplicato per il parametro di riferimento contenuto nella seguente tabella:

Categoria	Peso posizione
A	100
B	130
C	150
D	170

I risultati ottenuti per ogni categoria sono sommati.

Le risorse complessivamente destinate alle performance organizzativa sono divise per il valore complessivo di cui al punto precedente ottenendo un importo unitario; tale importo unitario è, infine, moltiplicato per il risultato dei precedenti punti applicato al personale appartenente ad ogni Struttura, ottenendo in tal modo il budget di risorse assegnato a ciascuna Struttura.

La valutazione sull'apporto individuale di ogni collaboratore da parte dei responsabili dei servizi va effettuata tenendo conto della effettiva presenza in servizio partendo da una base teorica di presenza pari a 365 giorni annui da cui dovranno essere detratte tutte le assenze con eccezione dei congedi ordinari, riposi compensativi, donazione sangue, lutto, permessi sindacali e infortunio.

Per l'attribuzione dei compensi individuali i responsabili dei servizi entro il primo trimestre di ogni anno provvedono a compilare per ogni dipendente una scheda di valutazione nel rispetto del presente sistema di misurazione e valutazione della performance.

Ogni dipendente sarà portato a conoscenza della valutazione che lo interessa individualmente e avrà diritto di averne copia. La presa visione sarà certificata mediante sottoscrizione da effettuarsi sotto la supervisione del responsabile di Struttura. Per ogni valutazione sarà ammesso ricorso entro 10 gg, con contraddittorio da parte del soggetto interessato che potrà farsi assistere dal proprio rappresentante sindacale. Il ricorso sarà preso in esame dal responsabile di Struttura per la revisione o la conferma entro dieci giorni dalla presentazione.

6. PROCEDURA DI VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE RELATIVE ALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti sorti nell'ambito del Sistema ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il Segretario, i titolari di P.O. ed i dipendenti hanno dieci giorni (giorni di calendario) dalla comunicazione della valutazione per proporre reclamo scritto e motivato. Il Segretario ed i titolari di P.O. possono presentare reclamo all'OIV e quest'ultimo, sentite le controindicazioni del Segretario, per quanto riguarda i titolari di P.O., decide in modo definitivo in merito.

I dipendenti possono presentare reclamo all'OIV il quale, sentito il dipendente e il responsabile che ha espresso la valutazione, decide in modo definitivo in merito nei successivi venti giorni. Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del Responsabile di P.O. o del dipendente, ovvero con la decisione definitiva di chi valuta. La valutazione finale della performance individuale è effettuata con cadenza annuale. A tal fine entro il 30 aprile il Segretario Generale, le P.O. e la P.O: trasmettono relazione conclusiva al OIV sugli obiettivi assegnati.

7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI NELL'ENTE

I previgenti sistemi di controllo esistenti nell'Ente (ad es. controllo di gestione) dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il presente Sistema.

La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

8. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA EDI BILANCIO

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di programmazione finanziaria e di bilancio richiedendo il raccordo, nella predisposizione ed approvazione dei relativi documenti, sia in termini di tempistica che sotto l'aspetto della coerenza ed integrazione dei contenuti.

9. MODALITA' DI RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'OIV curerà annualmente la realizzazione di indagini sul personale volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale stesso.

10. MODALITA' DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE

Il presente Sistema è definito dall'OIV e dopo l'espletamento delle connesse relazioni sindacali, viene approvato dalla Giunta Comunale.

Il Comune adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance. A tal fine ai sensi del D. Lgs. n.33/2013, pubblica sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, denominata "Amministrazione Trasparente", la documentazione prevista dalla normativa.

In di mancato svolgimento degli obblighi di pubblicazione è fatto divieto di erogazione della

retribuzione di risultato alle P.O. preposti agli uffici coinvolti.

11. NORME TRANSITORIE E FINALI

Il presente Sistema di misurazione e valutazione entra in vigore nel corrente esercizio 2022, in coerenza con l'evoluzione normativa ed interpretativa in materia e tenendo conto delle decorrenze fissate da disposizioni normative e contrattuali.

Con l'entrata in vigore del presente Sistema devono intendersi abrogate tutte le disposizioni precedenti in contrasto con il presente regolamento.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

SINDACO _____

FATTORI	DESCRIZIONE	Valutazione	Punteggio
Collaborazione giuridico-amministrativa	Collaborazione giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti.	Max punti 15	
Funzioni consultive, referenti e di assistenza	Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione	Max punti 15	
Attività di rogito	Rogito dei contratti nei quali l'ente è parte ed autentica delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente locale	Max punti 10	
Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza	La funzione attiene la elaborazione ed aggiornamento annuale del piano triennale per la prevenzione della corruzione, con la definizione delle azioni necessarie alla sua attuazione ed al monitoraggio periodico dello stato di attuazione. Analogamente per la sezione trasparenza con particolare riguardo alle verifiche sul rispetto degli obblighi di pubblicazione e relative attestazioni	Max punti 10	
obiettivi specifici contenuti nel PdP e quelle aggiuntive eventualmente attribuite in base allo Statuto, ai Regolamenti o conferite dal Sindaco	Funzioni aggiuntive eventualmente attribuite dallo Statuto, dai regolamenti o conferite dal Sindaco	Max punti 25	
Problem Solving e comportamenti	Capacità di affrontare i problemi in modo positivo, anche in presenza di situazioni di emergenza e/o di urgenza, cercando di risolvere le problematiche e gestire le situazioni con comportamenti adeguati al contesto di riferimento	Max punti 25	
TOTALE		100	

Firma del Sindaco _____

Firma O.I.V. _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI TITOLARI DI P.O.

Compilatore: Segretario Generale - Responsabile di P.O. _____

Parametri di valutazione						
1	<p style="text-align: center;"><u>Capacità di problem solving operativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Risolve le situazioni straordinarie in totale autonomia – Elabora idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi – Individua soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti – Inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi 	1	2	3	4	5
2	<p style="text-align: center;"><u>Capacità di gestire le risorse umane</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Coinvolge i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare – Delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati – Manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti – Sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori 	1	2	3	4	5
3	<p style="text-align: center;"><u>Consapevolezza organizzativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Conosce l'organigramma dell'Ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative – Riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate situazioni – Orienta il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio, prassi e soluzioni di successo – Conosce i personaggi chiave capaci di intervenire nel processo decisionale 	1	2	3	4	5
4	<p style="text-align: center;"><u>Capacità di programmazione e controllo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Definisce in anticipo gli indicatori di performance – Rispetta le tempistiche di programmazione e controllo – Programma le attività da svolgere tenendo conto delle risorse disponibili, degli obiettivi da raggiungere e della variabile tempo – Utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire azioni correttive 	1	2	3	4	5
5	<p style="text-align: center;"><u>Capacità di orientarsi alla qualità del risultato</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Individua e tiene monitorato il livello di servizio fornito a cittadino/utente – Definisce gli obiettivi della qualità del Servizio – Promuove l'immagine del Servizio in termini di qualità – Interviene attivamente nella rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente – Opera in una logica di continuo miglioramento del Servizio 	1	2	3	4	5
6	<p style="text-align: center;"><u>Capacità valutativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite la differenziazione dei punteggi assegnati tenuto conto del numero delle risorse umane assegnate alla struttura ed ai carichi di lavoro attribuiti ai dipendenti 	1	2	3	4	5

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 30 punti - Totale da scheda /30,00 pari ad un punteggio di ... /30,00

Allegato 2BIS

INFORMAZIONI UTILI FORNITE DAL SINDACO

Capacità organizzative dei titolari di P.O.

Amministratore: _____

Responsabile di Struttura _____

Indicatore	Valutazione	Standard comportamentale
<p>Raggiungimento degli obiettivi</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Gli obiettivi sono stati raggiunti parzialmente.</p> <p>Gli obiettivi sono stati raggiunti ma con tempi in parte diversi da quelli previsti, creando problemi per il raggiungimento di altri obiettivi</p> <p>Gli obiettivi sono stati interamente raggiunti nel rispetto dei tempi, delle fasi e dei costi previsti</p>
<p>Propositività e capacità di innovazione</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Il titolare di P.O. non si è dimostrato propositivo nella fase di programmazione e definizione degli obiettivi.</p> <p>Il titolare di P.O. si è dimostrato propositivo collaborando attivamente nella fase di programmazione e definizione degli obiettivi, gestendo anche alcuni processi di cambiamento e innovazione che estende anche ai propri collaboratori</p> <p>Il titolare di P.O. si è dimostrato pro-attivo, svolgendo il ruolo fondamentale di interprete competente e innovativo degli indirizzi politici e della loro traduzione in attività, coinvolgendo nel processo di innovazione tutti i suoi collaboratori</p>

<p>Capacità di comunicazione e di orientamento verso l'utente</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Il titolare di P.O. non è sempre in grado di individuare le esigenze di comunicazione ed evidenzia nel rapporto con i cittadini una difficoltà di rapporto che si concretizza in risposte tardive e/o non chiare</p> <p>Il titolare di P.O. dimostra di avere chiarezza sulle esigenze di comunicazione e sul percorso che conduce alla risoluzione dei problemi posti dal cittadino ma non sempre riesce ad essere pienamente efficace</p> <p>Ha una chiara visione delle esigenze di comunicazione, è tempestivo nell'affrontare i problemi rispetto ai quali sa adottare costantemente strategie opportune di comunicazione</p>
<p>Indicatore</p>	<p>Valutazione</p>	<p>Standard comportamentale</p>
<p>Capacità di interagire efficacemente con le diverse funzioni all'interno dell'Ente</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Il titolare di P.O. non è sempre in grado di comprendere la complessità organizzativa e le dinamiche interne ad essa, evidenziando difficoltà nella gestione dei progetti intersettoriali</p> <p>Il titolare di P.O. comprende la complessità organizzativa e le dinamiche interne ad essa, è consapevole di essere parte di una struttura che per funzionare efficacemente deve muoversi in coerenza, valuta le osservazioni provenienti dagli altri servizi nella gestione di progetti intersettoriali</p> <p>Ha una chiara visione degli obiettivi dell'Ente di cui si sente parte, conosce l'organizzazione, le sue dinamiche ed i meccanismi di comunicazione interna che cura costantemente palesando un'ottima capacità di gestione di progetti intersettoriali</p>
<p>Capacità di gestione delle risorse umane, di coinvolgimento dei collaboratori e di delega</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Il titolare di P.O. crea conflitti nell'Area, non sa dirimere le controversie, non coinvolge il personale rispetto agli obiettivi da perseguire, accentrando totalmente compiti e responsabilità</p> <p>Il titolare di P.O. condivide con il personale gli obiettivi da raggiungere, gestendo le dinamiche interne, delegando però soprattutto compiti operativi</p> <p>Il titolare di P.O. coinvolge efficacemente il personale per il raggiungimento degli obiettivi, sa valorizzare e motivare i singoli, delegando a tal fine e in funzione del livello di maturità professionale compiti e responsabilità</p>

<p>Capacità di affrontare situazioni impreviste</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Il titolare di P.O. non è sempre in grado di affrontare situazioni impreviste, rispetto alle quali necessita di indicazioni e direttive chiare ovvero le affronta con comportamenti già sperimentati</p> <p>Il titolare di P.O. affronta il verificarsi di situazioni impreviste in modo autonomo e con disponibilità a cambiare il proprio modo d'agire</p> <p>Il titolare di P.O. riesce a diversificare il proprio atteggiamento/comportamento in ragione delle caratteristiche dell'ambiente e degli interlocutori, affrontando con dinamismo e spirito costruttivo le nuove situazioni</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



COMUNE DI LATIANO

**MODULO DI RILEVAZIONE SODDISFAZIONE UTENTI
CUSTOMER SATISFACTION**

Gentile Utente, le osservazioni, i suggerimenti o le segnalazioni che ci darai contribuiranno a migliorare i servizi del nostro Comune.

1. Ufficio presso il quale ti sei recato:

2. Quanto sei soddisfatto dell'orario di apertura al pubblico?

- 1 molto soddisfatto
- 2 soddisfatto
- 3 poco soddisfatto
- 4 per niente soddisfatto

Se non sei soddisfatto indica l'orario che preferiresti

3. Come hai trovato mediamente il tempo di attesa?

- 1 molto soddisfatto
- 2 soddisfatto
- 3 poco soddisfatto
- 4 per niente soddisfatto

4. Hai trovato con facilità l'ufficio giusto per le tue esigenze?

- Sì
- No

5. Pensando all'ufficio comunale presso cui ti sei recato, ti chiediamo di indicare il tuo parere in merito ai seguenti aspetti:

Cortesia del personale

- 1 molto soddisfatto
- 2 soddisfatto
- 3 poco soddisfatto
- 4 per niente soddisfatto

Chiarezza delle informazioni ricevute

- 1 molto soddisfatto
- 2 soddisfatto
- 3 poco soddisfatto
- 4 per niente soddisfatto

Competenza del personale

- 1 molto soddisfatto
- 2 soddisfatto
- 3 poco soddisfatto
- 4 per niente soddisfatto

Tempistica di completamento delle pratiche

- 1 molto soddisfatto
- 2 soddisfatto
- 3 poco soddisfatto
- 4 per niente soddisfatto

6. Se hai fatto accesso ai servizi *online*, ti chiediamo di indicare il tuo parere in merito ai seguenti aspetti

Facilità di individuazione del sito

- 1 molto soddisfatto
- 2 soddisfatto
- 3 poco soddisfatto
- 4 per niente soddisfatto

Facilità d'uso

- 1 molto soddisfatto
- 2 soddisfatto
- 3 poco soddisfatto
- 4 per niente soddisfatto

Completezza dei servizi offerti

- 1 molto soddisfatto
- 2 soddisfatto
- 3 poco soddisfatto
- 4 per niente soddisfatto

7- Eventuali problematiche riscontrate e/o suggerimenti.

PROFILO UTENTE

SESSO	F		M
NAZIONALITA'	ITALIANA	COMUNITARIA	EXTRACOMUNITARIA
TITOLO DI STUDIO	SCUOLA DELL'OBBLIGO	DIPLOMA DI MATURITA'	DIPLOMA DI LAUREA
PROFESSIONE	OPERAIO		
	DIRIGENTE		
	COMMERCIANTE		
	LIBERO PROFESSIONISTA		
	PENSIONATO		
	STUDENTE		
	DISOCCUPATO		
	ALTRO _____ _____ _____		

Grazie!

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI P.O.

Nominativo titolare di P.O. _____

Periodo valutato _____

	Parametri di valutazione	Valutazione	Punteggio	
A) Risultati raggiunti	Grado di attuazione degli obiettivi assegnati	max 100	Max 70 (Valutazione*0,7)	
B) Comportamenti organizzativi	Valutazione dei comportamenti organizzativi	max 30	max 30	
			punti 100	
A)	Dettaglio obiettivi individuali	Valutazione	Peso	Punteggio
Obiettivi individuali collegati al PDO	1.....			
	2.....			
	3.....			
	4.....			

	5.....			
	6.....			
Contributo alla performance organizzativa	1.....			
B)				
	Parametri	Valutazione	Peso	Punteggio
Comportamenti organizzativi (max 30 punti)	Scheda di Valutazione delle competenze			
		Subtotale risultati		
		Subtotale manageriali		
		TOTALE		

Firma Responsabile di P.O. per presa visione _____

Firma O.I.V. _____

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI
PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI
(PERSONALE NON TITOLARE DI P.O.)**

Compilatore: Responsabile di P.O. _____

Dipendente valutato _____

Periodo valutato _____

Competenze/Comportamenti	Valutazione	Attese che devono caratterizzare l'agire del dipendente
1. Orientamento all'utente/cittadino	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguata <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza fornendo risposte adeguate ai quesiti posti dall'interlocutore Utilizza un linguaggio chiaro e ha una giusta modalità di rapporto sia telefonica che diretta Indirizza e supporta l'utente/cittadino nell'individuazione di procedure semplificate dirette a soddisfare istanze e bisogni Si dimostra attento ed aperto nell'accogliere il cittadino favorendo una buona relazione tra utente/cittadino e Amministrazione
2. Impegno e affidabilità	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguata <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Svolge con accuratezza i compiti assegnati nei tempi indicati Sa cogliere indicazioni o suggerimenti utili al proprio lavoro Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo Svolge i compiti assegnati in modo assiduo e costante
3. Flessibilità	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguata <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/>	Riesce a fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo svolgimento dei compiti affidati Cambia di norma il proprio modo di lavorare per adattarsi alla situazione Mostra capacità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nel rispetto di quanto previsto dal proprio profilo professionale Applica in modo flessibile le procedure per

	<input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	realizzare gli obiettivi dell'Ente E' flessibile nell'orario per adattarsi alle necessità del Servizio
4. Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguate <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Dimostra capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze Sa prendere decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute e sa individuare quale decisione complessa deve rinviare al superiore gerarchico Ha consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati
5. Collaborazione interna e Disponibilità al lavoro di gruppo	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguate <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Partecipa in modo attivo a gruppi di lavoro, cercando di interiorizzare l'obiettivo del gruppo e di farlo proprio Diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo Cerca di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo Individua quando possibile soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo Mostra capacità a integrarsi in gruppi disomogenei di lavoro
1. Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguate <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Individua nuove modalità di analisi, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro Elabora soluzioni diversificate Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 30 punti - Totale da scheda /30,00

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI NON TITOLARI DI P.O.

Nominativo Dipendente _____

Periodo valutato _____

	Parametri di valutazione	Valutazione	Peso Punteggio
A) Risultati	Grado di attuazione degli obiettivi assegnati		70 (Valutazione *0,7)
B) Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi	Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi		30
			Max punti 100
A)	Dettaglio obiettivi individuali e/o di gruppo	Valutazione	Peso Punteggio
Obiettivi individuali e/o di gruppo	1.....		
	2.....		
	3.....		
	4.....		
	5.....		
	6.....		

Contributo alla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza	1.....			
	2.....			
	3.....			
B)	Parametri	Valutazione	Peso	Punteggio
Competenze e comportamenti professionali e organizzativi (max 30 punti)	1. Orientamento all'utente/cittadino 2. Impegno e affidabilità 3. Flessibilità 4. Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti 5. Collaborazione interna e disponibilità al lavoro di gruppo 6. Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative			
		Subtotale risultati individuali		
		Subtotale risultati organizzativi e collettivi		
		Subtotale competenze/comportamenti		
		TOTALE		

Firma del Dipendente per presa visione _____

Firma del Responsabile di P.O. _____