



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Il Sistema di misurazione e di valutazione del Comune di Seregno



COMUNE di
SEREGNO

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Premessa

Art.3, comma 1 del D. Lgs. n.150/2009 – Principi generali

La misurazione e la valutazione della performance



1. **miglioramento** della **qualità** dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche,
2. crescita delle **competenze professionali**, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri,
3. **trasparenza** dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

misurazione

valutazione

qualità

performance

trasparenza

miglioramento

competenze
professionali



COMUNE di
SEREGNO

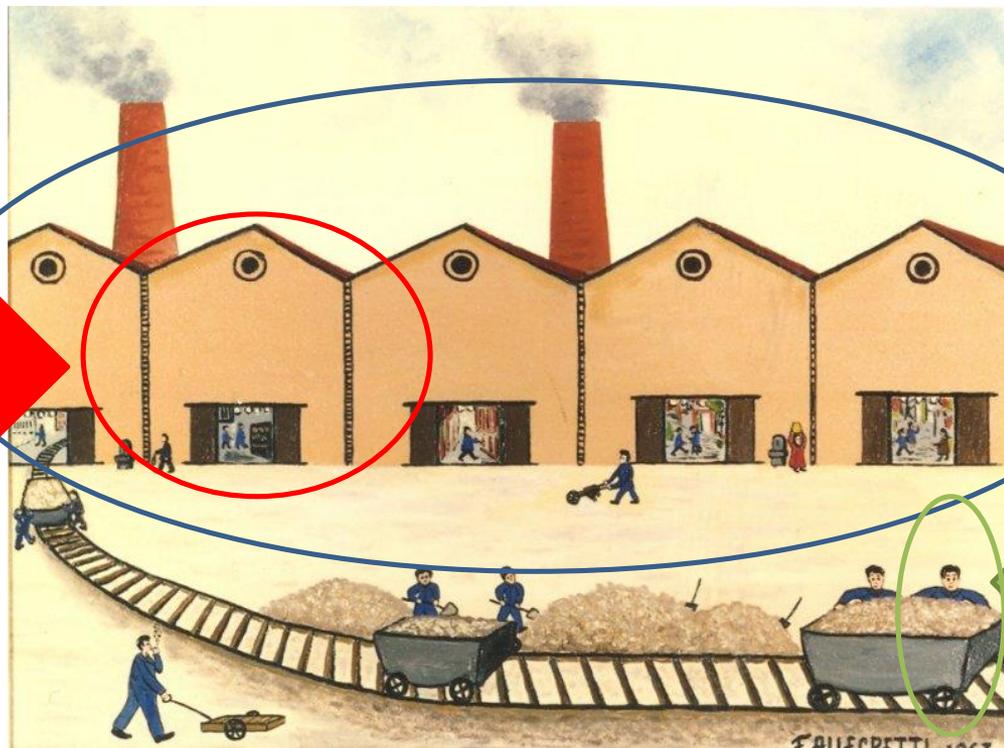
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Art.3, comma 2 del D. Lgs. n.150/2009 – Principi generali

Ogni amministrazione pubblica e' tenuta a misurare



l'amministrazione nel suo complesso
le unità organizzative o aree di responsabilità
i singoli dipendenti



COMUNE di
SEREGNO

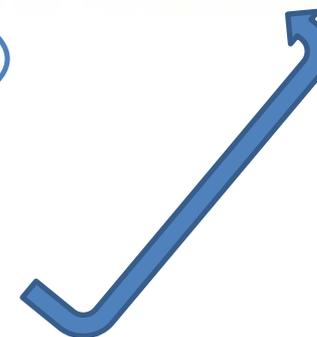
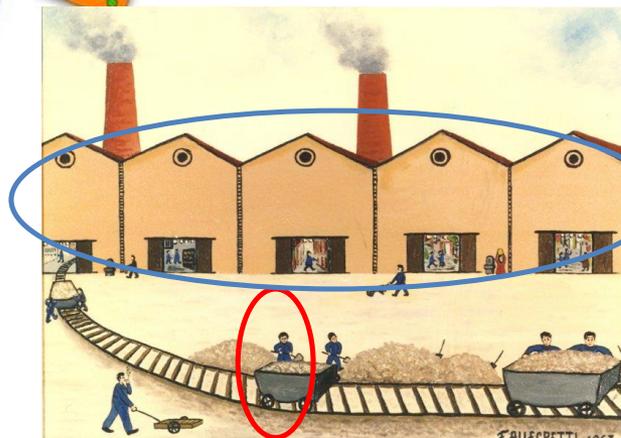
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Art.3, comma 4 del D. Lgs. n.150/2009 – Principi generali

Le amministrazioni pubbliche adottano



1. metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare
2. la performance individuale e quella organizzativa
3. secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi



COMUNE di
SEREGNO

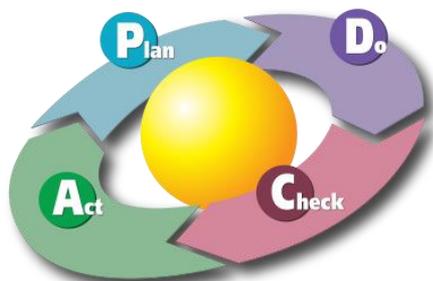
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Art.3, comma 5 del D. Lgs. n.150/2009 – Principi generali

Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo II e' condizione necessaria per l'erogazione di **premi legati al merito ed alla performance**



Ciclo di gestione della performance (Art.4)



Obiettivi e indicatori (Art.5)

Sistema di misurazione e valutazione della performance (Art.7)



Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo sul miglioramento della performance, del merito, della trasparenza (Art.15)



OPERAZIONE TRASPARENZA
Conoscere per dare fiducia



Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale (Art.9)



COMUNE di
SEREGNO

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Terminologia



**COMUNE di
SEREGNO**

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Trasparenza:

è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità

Valutazione delle performance:

è l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine, sulla base della misurazione della performance organizzativa e individuale, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti

Miglioramento:

una persona ha un'idea per migliorare qualcosa (Plan) vengono fatte delle prove e delle simulazioni per verificare la validità dell'idea (Do) i risultati raggiunti vengono valutati per stabilire se l'idea ha centrato l'obiettivo che si era posta (Check) se è così, si cambiano le procedure standard, adottando il nuovo metodo (Act)

Qualità:

è la caratteristica che assume una operazione produttiva e/o erogativa quando è in grado di aggiungere valore al processo finale

Misurazione della performance:

è l'attività di rilevazione dei dati indicativi che rappresentano gli scostamenti tra valori attesi e valori conseguiti riferiti a obiettivi, processi o prodotti o impatti sui cittadini

Performance:

è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (F. Monteduro)

Competenze professionali :

"...qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali"



**COMUNE di
SEREGNO**

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Cos'è la misurazione?



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Misurare è generalmente non un fine in sé,
ma **solo uno strumento**

Si misura non l'oggetto, ma **una** sua **proprietà**

La **proprietà** è interpretata come **una variabile**,
di cui è **necessario stabilire a priori** i valori possibili

La misurazione ha come esito
la **scelta di uno (o più) di tali valori**

• Proprietà
dell'entità oggetto
della misurazione



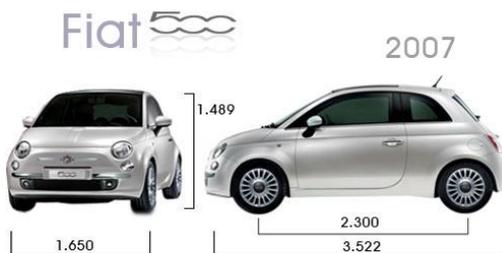
misurazione



Risultato della
misurazione
(misura)



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno



Tre miti da sfatare

La misurazione consiste nell'assegnare numeri

[NO: si misura effettuando confronti]

Si misura assegnando numeri

[NO: si può misurare anche senza numeri]

La misurazione è un'attività puramente sperimentale

[NO: occorre chiarire prima cosa si intende misurare]



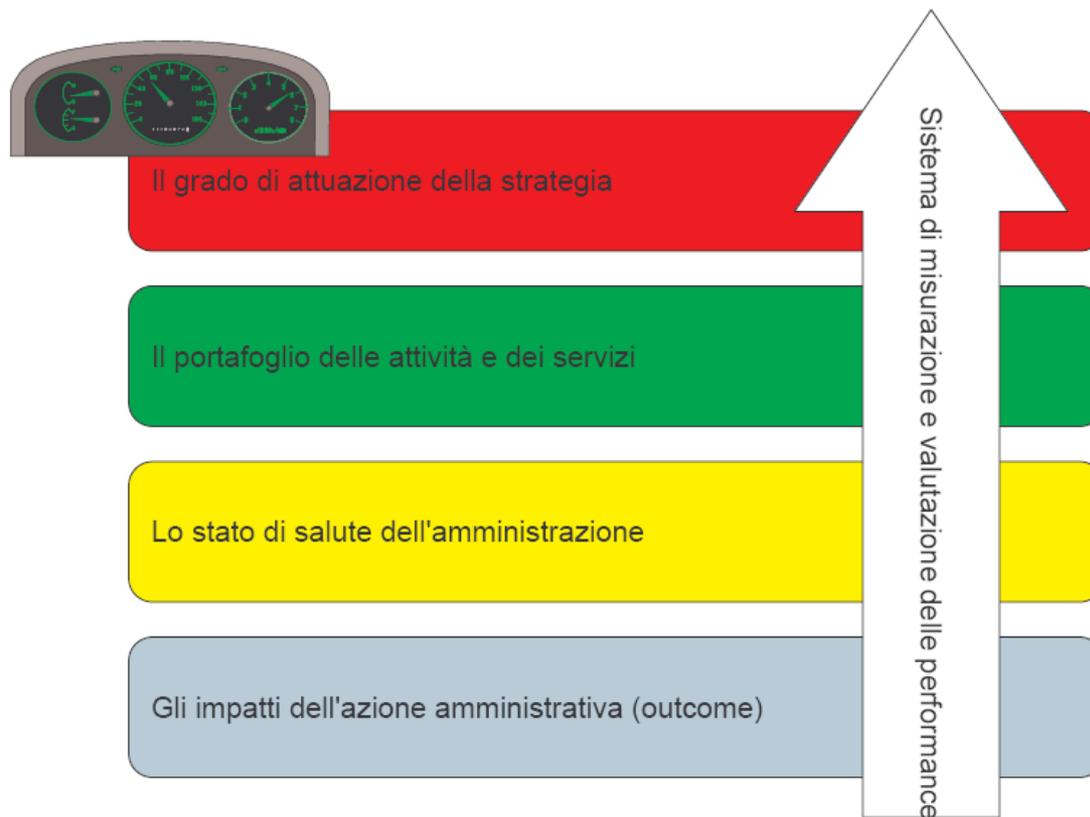
COMUNE di
SEREGNO
*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Il SMiVaP del Comune di Seregno



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Cosa misurare e valutare?





COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

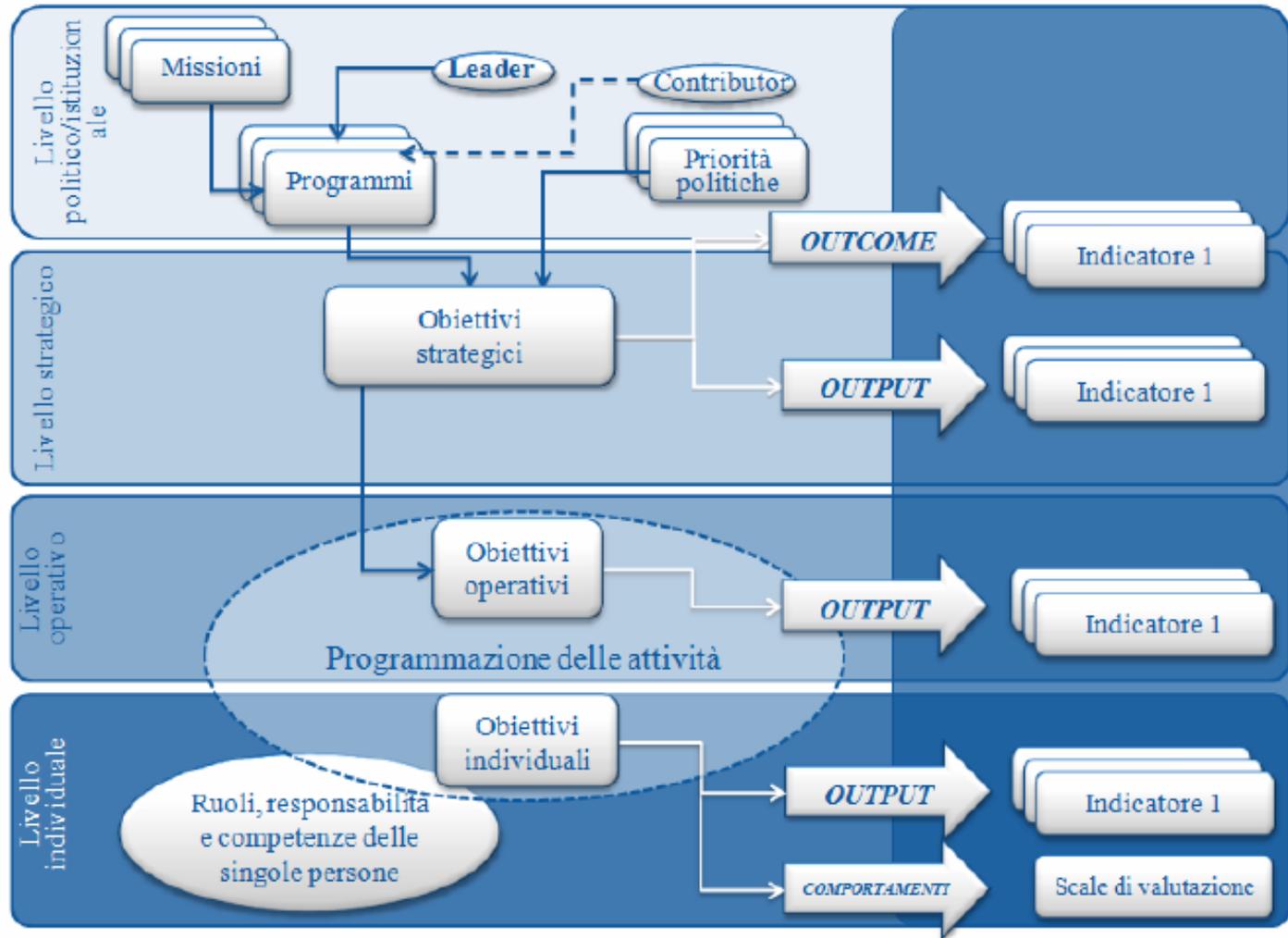
Fasi, tempi, ruoli e responsabilità del ciclo di gestione della performance





Come declinare gli obiettivi?

COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno





COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno



Manuale di misurazione e valutazione della performance individuale: è il documento ove sono esplicitate le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;



OPERAZIONE
TRASPARENZA
Conoscere per dare fiducia

Misure in materia di “Trasparenza e Rendicontazione della Performance”, ossia l’attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell’ente e i risultati raggiunti.

Con quali attrezzi?



Piano della Performance: è l’ambito in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire che nel caso di specie si riferiscono alla RPP, al PEG, al PDO e alla Mappa dei Servizi;



Relazione sulla performance: in cui sono evidenziati i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance.



COMUNE di
SEREGNO

Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Lo stato di salute

Costituiscono indicatori utili per la valutazione dello stato di salute dell'Amministrazione i seguenti indicatori:

1. indicatori di salute economico-finanziaria: misurano in termini di capacità del Comune di Seregno di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica e in equilibrio finanziario nel tempo;

2. indicatori di salute organizzativa: misurano la capacità del Comune di Seregno di far crescere e innovare la propria organizzazione e le professionalità di chi in esso lavora;

3. indicatori di salute relazionale: misurano il grado di efficacia delle relazioni con gli interlocutori del Comune di Seregno, quale condizione imprescindibile per ottenere buone performance in un contesto di forte interazione istituzionale.



**COMUNE di
SEREGNO**

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

R1	Entità del risultato di amministrazione	Risultato di amministrazione/impegni di spesa correnti e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo I + titolo III solo interventi 3,4 ,5)
R2	Qualità del risultato di amministrazione	Residui attivi in conto residui delle entrate proprie (titolo I + titolo III)/valore assoluto del risultato di amministrazione
R3	Crediti su entrate proprie oltre 12 mesi	Residui attivi in conto residui entrate titolo I + titolo III)/entrate di competenza accertate titolo I + titolo III
R4	Equilibrio strutturale di parte corrente	Accertamenti entrate correnti (titolo I + titolo III)/impegni di spesa corrente e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo I + titolo III solo interventi 3,4,5)
R5	Rigidità della spesa causata dal personale	Impegni di spesa personale (titolo I interventi 1)/accertamenti entrate correnti (titolo I + II + III)
R6	Saturazione dei limiti di indebitamento	Interessi passivi (titolo I intervento 6)/accertamenti entrate correnti (titolo I + II + III)
R7	Tempi di estinzione debiti di finanziamento	Debiti di finanziamento a fine anno/spese per rimborsi di quota capitale di mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo III solo interventi 3,4,5)
R8	Utilizzo anticipazioni si tesoreria	Anticipazioni di tesoreria accertate (entrate titolo V categoria 1)/entrate correnti accertate (titoli I + II + III)
R9	Anticipazioni di tesoreria non rimborsate	Residui passivi anticipazioni di tesoreria (spese titolo III interventi 1)/entrate correnti accertate (titolo I + II+ III)
R10	Residui passivi delle spese correnti	Residui passivi totali (in conto competenza e in conto residui) relativi alle spese correnti (residui totali delle spese titolo I)/spese correnti impegnate (spese titolo I)

Indicatori di salute economico-finanziaria



**COMUNE di
SEREGNO**

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

R12	Autonomia finanziaria	Titolo I e III entrate accertate/Totale entrate
R13	Autonomia impositiva	Titolo I accertate/Totale entrate
R14	Pressione tributaria	Titolo I entrate accertate/abitanti
R15	Pressione extra-tributaria	Titolo III entrate accertate/abitanti
R16	Pressione finanziaria	Titolo I e III entrate accertate/abitanti
R17	Incidenza spese generali di amministrazione e gestione in relazione alle spese correnti	Funzioni generali di amministrazione di gestione e di controllo/Spese correnti impegnate
R18	Debiti finanziamento pro-capite	Debiti finanziamento fine anno/abitanti
R19	Spesa in c/capitale in relazione alla spesa corrente	Spesa impegnata in c/capitale/spese corrente impegnata
R20	Spesa in c/capitale in relazione alla spesa generale	Spesa impegnata in c/capitale/spese generale impegnata (escluso Tit. IV)
R21	Incidenza della spesa del personale in relazione alla spesa corrente	Spesa personale (si sensi dell'art.1, comma 557 della L. n.296/2006)/Spesa corrente
	Il Comune ha rispettato i parametri di deficitarietà strutturale?	SI/NO
	Il Comune ha rispettato il patto di stabilità negli ultimi 3 anni?	SI/NO



**COMUNE di
SEREGNO**

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Indicatori di salute organizzativa

1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori
Età media del personale (anni)
Età media dei dirigenti (anni)
Tasso di crescita di personale
% di dipendenti in possesso di laurea
% di dirigenti in possesso di laurea
Ore di formazione (media per dipendente)
Turnover del personale
Costi di formazione/spese del personale
N. di revisioni della struttura organizzativa negli ultimi 3 anni
Propensione all'innovazione (n. iniziative di sviluppo organizzativo attivate negli ultimi 3 anni)
N. di personal computer/N. dipendenti
N. di postazioni dotate di accesso a Internet/N. postazioni
E-mail certificata
N. dipendenti dotati di firma digitale/N. totale aventi diritto
N. abitanti/N. dipendenti



**COMUNE di
SEREGNO**

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

2 Analisi Benessere organizzativo

Indicatori
Tasso di assenze
Tasso di dimissioni premature
Tasso di richieste trasferimento
Tasso di infortuni
Stipendio medio percepito dai dipendenti
% assunzioni a tempo indeterminato
% assunzioni art.36, comma 2 D. Lgs. n.165/2001
N. di procedimenti disciplinari attivati
N. procedimenti disciplinari conclusi

3 Analisi di genere

Indicatori
% dirigenti donne
% di donne rispetto al totale del personale
% di personale donna assunto a tempo indeterminato
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile
% di personale uomini laureati rispetto al totale personale maschile
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)
Ore di formazione maschile (media per dipendente di sesso maschile)



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Indicatori di salute relazionale

• **Coinvolgimento Stakeholders nei processi decisionali:** Il Comune identifica iniziative che coinvolgono i diversi portatori di interesse nel processo di formazione delle decisioni, con diversa possibile intensità (informazione, confronto, co-decisione)? Se sì, quali sono?;

• **Coinvolgimento Stakeholders nella gestione e produzione servizi:** Il Comune comunica in modo trasparente chi sono i soggetti pubblici e privati con i quali sono attivi contratti e relazioni o che partecipano alle diverse attività e servizi? Se sì, secondo quali modalità?

• **Coinvolgimento Imprese e Utenti:** Il Comune identifica le imprese e gli utenti ai quali rivolge i propri servizi, riportando l'esito di indagini di customer satisfaction relativi al livello di attività e servizi erogati e all'operato dell'amministrazione nel suo complesso? Se sì, secondo quali modalità?



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

I destinatari del SMiVaP

Il sistema di valutazione della performance si rivolge alle performance:

1. del Segretario Generale,
2. delle funzioni dirigenziali dell'ente
3. del personale del comparto

assunti con contratto a tempo indeterminato e a termine sia di diritto pubblico che di diritto privato.

E' pertanto prevista una metodologia integrata finalizzata ad una valutazione che si radica su principi e criteri omogenei.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Oggetto della misurazione e della valutazione

Per “**valutazione**” si intende la *diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa ovvero un insieme integrato di scelte di valore, di assunzioni teoriche e metodologiche, di metodi e tecniche di carattere scientifico il cui fine è quello di determinare gli esiti di un certo corso di azione intrapreso per conseguire determinati obiettivi [...].*

Oggetto della valutazione non è quindi la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali un soggetto esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero **il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.**

La “**performance**”, invece, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita (cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT).



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi del Segretario

Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza
(Art.97, comma 2 del TUEL)

Capacità di assistere in modo efficace, con funzioni consultive e referenti, le riunioni di Giunta e Consiglio
(Art. 97, comma 4, lettera a) del TUEL)

Capacità di garantire le funzioni di rogito dei contratti dell'Ente e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti
(Art. 97, comma 4, lettera c) del TUEL)

Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture nel rispetto delle strategie dell'ente e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa

Ad ogni fattore individuato è attribuito un "peso" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità funzionali del Segretario Generale nell'ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell'anno il Sindaco rileva i livelli di performance e valuta eventuali ed opportuni interventi correttivi.



**COMUNE di
SEREGNO**

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti

AREA GESTIONALE	Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito
	Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Capacità di differenziare la valutazione del personale assegnato
	Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese
	Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi



**COMUNE di
SEREGNO**

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

AREA RELAZIONALE

Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento

Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione

Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità

Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni

AREA INTELLETTIVA

Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti

Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti

Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi

Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte

Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni



**COMUNE di
SEREGNO**

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

AREA INNOVATIVA

Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati

Capacità di operare con atteggiamento proattivo

Capacità di adattamento al mutamento ambientale

Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati

Ad ogni fattore individuato è attribuito un “peso” (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell’ente nell’ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell’anno il Nucleo di valutazione può incontrare le funzioni dirigenziali, previo passaggio informativo con il Sindaco, la Giunta Comunale e il Segretario Generale, per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi del personale

Per il restante personale **sono individuate tre aree di valutazione** ed ogni area è descritta in funzione dell'inquadramento nell'ambito del Nuovo Ordinamento Professionale.

Le tre aree sono date da:

- Area organizzativa-gestionale;
- Area relazionale;
- Area professionale.

Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore ex ante in funzione del profilo professionale ricoperto. La valutazione viene effettuata a livello di singola area; **ogni area è esplicitata in un descrittore** che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

Almeno due volte all'anno, oltre i momenti di assegnazione degli obiettivi e quelli di valutazione consuntiva, le funzioni dirigenziali incontrano il personale dipendente per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi: modalità

Per la valutazione di ciascuna area/fattore comportamentale il soggetto Valutatore fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	<i>Prestazioni scarse o insufficienti</i>
2	<i>Prestazioni parzialmente adeguate</i>
3	<i>Prestazioni adeguate</i>
4	<i>Prestazioni ottime</i>
5	<i>Prestazioni eccellenti</i>

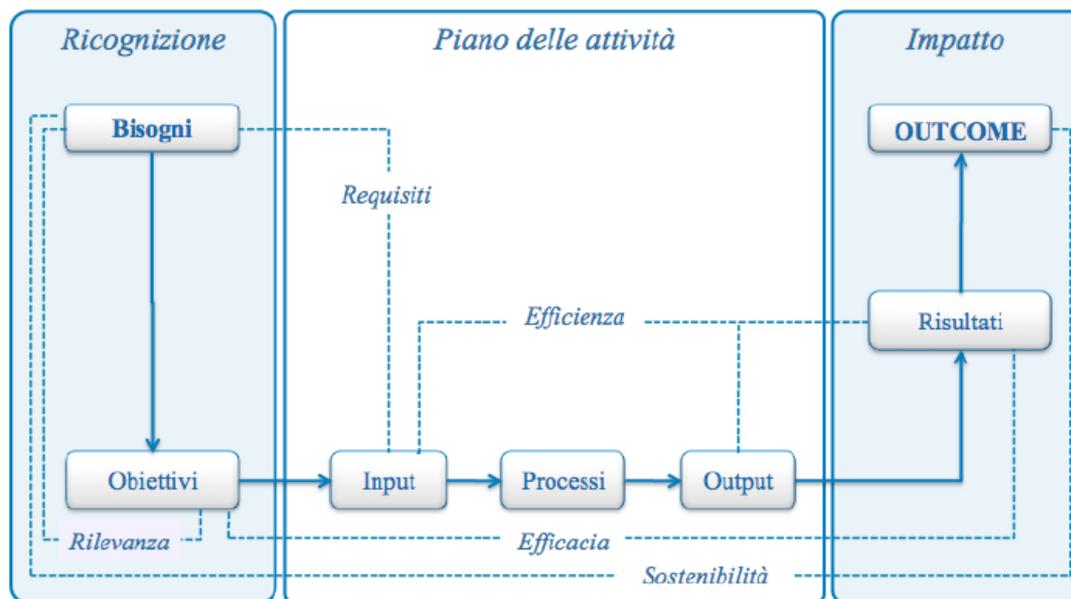
Nel caso in cui il giudizio corrisponde al punteggio “1” è richiesta la motivazione del valutatore.

Infine, per consentire al valutatore di esprimere un giudizio quanto più possibile obiettivo e documentato può essere utile annotare, archiviare, custodire gli eventi più significativi (sia in termini positivi che negativi) ai fini valutativi. Questa attività, se gestita con regolarità, evita possibili situazioni conflittuali che possono influire negativamente sul processo di valutazione e sul clima organizzativo.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Misurazione e valutazione degli obiettivi

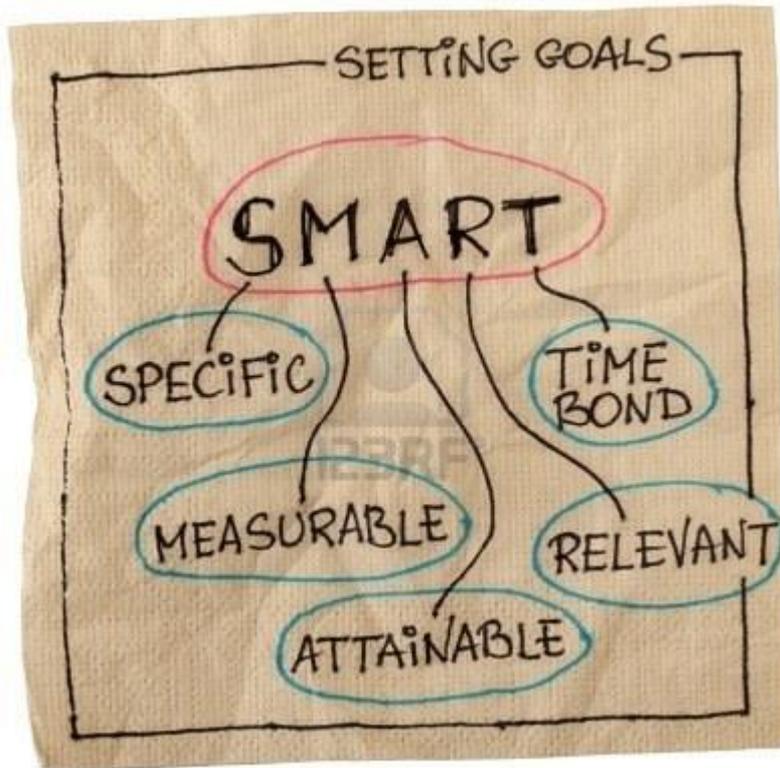


Vengono definite **le linee strategiche** (albero delle performance) per poter individuare gli obiettivi operativi dell'Ente, in relazione ai bisogni degli stakeholders di riferimento (c.d. ricognizione). **In funzione degli obiettivi operativi si definiscono le attività da svolgere**, per ognuna delle quali si prevede l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (c.d. piano delle attività). L'applicazione del piano delle attività porterà all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. impatto).



Come devono essere gli obiettivi?

COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno



Gli obiettivi devono essere specifici (S), misurabili (M), ambiziosi (A), realizzabili (R) e tempificati (T) ovvero SMART.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Come avviene la ponderazione degli obiettivi?

Una volta definiti, **gli obiettivi sono pesati** in occasione dell'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, previa consultazione del Nucleo di Valutazione, e in relazione alla seguente tabella:

FATTORI/VALUTAZIONI	3	2	1
<i>Rilevanza</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Bassa</i>
<i>Articolazione</i>	<i>Molto articolato in fasi di attuazione</i>	<i>Media articolazione</i>	<i>Sintetico</i>
<i>Contenuto</i>	<i>Altamente specifico, contestualizzato e molto chiaro</i>	<i>Specifico e/o contestualizzato, chiaro</i>	<i>Generico e/o scarsamente comprensibile</i>
<i>Tempi di attuazione</i>	<i>Definiti per tutte le fasi</i>	<i>Definiti per le fasi iniziali e finali</i>	<i>Poco definiti</i>
<i>Fattibilità</i>	<i>Obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile</i>	<i>Obiettivo innovativo e raggiungibile</i>	<i>Obiettivo di processo o facilmente raggiungibile</i>
<i>Tipologia</i>	<i>Indicatori di outcome o impatto</i>	<i>Indicatori di input/output</i>	<i>Indicatori temporali o di attività</i>

La pesatura di ciascun obiettivo è ottenuta quale media aritmetica dei punteggi attribuiti secondo la suddetta tabella.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Come avviene la determinazione del budget premiale (area dirigenza) per ogni singolo obiettivo?

La **determinazione della pesatura** permette infine di attribuire, in relazione alle risorse disponibili, ad ogni singolo obiettivo il **relativo e specifico premio** mediante la seguente formula:

$$P_i = B_1 \times P_i / \sum P_{\max}$$

Ove si intende:

P_i = premio parziale dell'obiettivo i-esimo

B_1 = budget assegnato per la valorizzazione degli obiettivi

P_i = peso attribuito all'obiettivo i-esimo

$\sum P_{\max}$ = sommatoria dei pesi attribuiti





COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Come avviene la valutazione degli obiettivi?

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo il Nucleo di Valutazione per le funzioni direzionali (Segretario Generale e Dirigenti) e il singolo Dirigente per il personale assegnato **esprimono un giudizio tra i 5 proposti** e assegnano il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Obiettivo non raggiunto	1
Obiettivo parzialmente raggiunto	2
Obiettivo raggiunto in misura adeguata	3
Obiettivo pienamente conseguito	4
Obiettivo conseguito e superato	5

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo (“individuale” e “di struttura”). Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P \cdot p / 100$. **La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi (PB).**



COMUNE di
SEREGNO

Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Misurazione e valutazione della performance organizzativa

• **Performance di ente:** che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente nel rispetto dei piani e dei programmi strategici e degli standards quali-quantitativi, anche attraverso l'osservazione di specifici e opportuni indicatori di natura economico-finanziaria, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;

• **Performance di struttura:** che afferisce al grado di attuazione di piani e programmi, delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e sullo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, della modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, dell'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi anche attraverso un puntuale e rigoroso ricorso al controllo di gestione e degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. I suddetti ambiti sono misurati e valutati con riferimento alla valutazione degli obiettivi individuali di livello dirigenziale e del livello quali-quantitativo dei servizi.

Relativamente alla *Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati* il Comune, coerentemente al ciclo di gestione della performance, nell'ambito del "**Barometro della qualità**" sviluppa una misurazione multidimensionale delle performance qualitative secondo la prospettiva rappresentata dalla deliberazione n.88/2010 della CiVIT.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Misurazione e valutazione della performance di ente

Il livello di performance di ente è dato dalla seguente formula:

$$PT_{\text{Ente}} = (P_{\text{Fin}} * 40\%) + (P_{\text{obj_Gen}} * 30\%) + (P_{\text{qua_Gen}} * 30\%)$$

Ove si intende:

P_{Fin} = performance di ente data dal livello di copertura degli indicatori di natura economico-finanziaria;

$P_{\text{Obj_Gen}}$ = performance di ente data dal contributo degli obiettivi operativi nella realizzazione delle azioni strategiche dell'albero delle performance;

$P_{\text{Qua_Gen}}$ = performance di ente data dal livello di performance qualitativa mantenuta a livello generale



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Misurazione e valutazione della performance di struttura

Il livello di performance di struttura è dato dalla seguente formula:

$$PT_{Str} = (P_{Obj_Str} * 50\%) + (P_{Qua_Str} * 50\%)$$

P_{Obj_Str} = performance di struttura data dal livello di conseguimento degli obiettivi operativi nell'ambito dell'albero delle performance;

P_{Qua_Str} = performance di struttura data dal livello di performance qualitativa mantenuta all'interno dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (quale media dei livelli di performance qualitativa dei differenti ambiti organizzativi di diretta responsabilità).



**COMUNE di
SEREGNO**
*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Monitoraggio

Una analisi esauriente e sistematica dei risultati raggiunti sia a livello di performance organizzativa che individuale può presupporre anche l'approccio autovalutativo al fine di consentire all'Amministrazione di distinguere chiaramente i propri punti di forza e individuare le aree nelle quali possono essere attuati miglioramenti. Per le attività di monitoraggio intermedio ciascuna funzione direzionale (Segretario Generale e Dirigenti), nei termini previsti per i singoli monitoraggi, è chiamata a redigere una nota in coda alla scheda di programmazione degli obiettivi indirizzata al Nucleo di Valutazione secondo il seguente tracciato:

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI	Entità (% scostamento da obiettivo e/o da programma)
	Natura (di programmazione e/o di attuazione; da specificare)
	Cause (da specificare)
	Conseguenze (rispetto all'obiettivo e/o al programma)
PROVVEDIMENTI CORRETTIVI	Provvedimenti già assunti
	Proposte all'Amministrazione
	Provvedimenti da assumere



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Rendicontazione

Entro il 15 febbraio ciascuna funzione direzionale (Segretario Generale e Dirigenti) dell'anno successivo a quello di riferimento è chiamato a redigere una nota in coda alla scheda di programmazione degli obiettivi indirizzata al Nucleo di Valutazione secondo il seguente tracciato:

Scenario di riferimento	<i>Descrivere il quadro organizzativo di insieme (risorse umane, finanziarie, tecnologiche...) entro il quale doveva essere realizzato l'obiettivo, con particolare riferimento a:</i> <ol style="list-style-type: none"><i>1. punti di forza;</i><i>2. punti di debolezza;</i><i>3. opportunità derivanti dal contesto esterno;</i><i>4. ostacoli derivanti dal contesto esterno.</i>	
Risorse umane	<i>Quali e quante risorse umane sono state coinvolte per la realizzazione dell'obiettivo?</i>	
Risorse finanziarie	<i>Quante risorse finanziarie sono state necessarie per la realizzazione dell'obiettivo? Qual è stato il piano di spesa (tempi e pagamenti)?</i>	
Altre risorse	<i>Quali e quante altre risorse (strumentali, tecnologiche, conoscitive, consulenziali...) si sono rese necessarie per la realizzazione dell'obiettivo?</i>	
Prodotto finale	<i>Cosa è stato fornito?</i>	
Fattori di successo	<i>Quali fattori hanno favorito il raggiungimento dei risultati attesi?</i>	
Fattori di debolezza	<i>Quali fattori hanno condizionato il raggiungimento dei risultati attesi?</i>	
Risultati	Efficienza	<i>Descrivere il rapporto di correlazione tra risorse impiegate e risultati conseguiti</i>
	Qualità	<i>Descrivere la qualità del prodotto finale e la capacità dello stesso di soddisfare le attese dell'amministrazione</i>
	Politica	<i>Descrivere i possibili effetti dei risultati conseguiti sulle scelte politico-direzionali di medio/lungo termine</i>
	Sviluppo	<i>Descrivere quali sono i possibili sviluppi successivi di medio/lungo termine conseguenti al raggiungimento dei risultati</i>
	Immagine	<i>Descrivere gli effetti conseguenti alla realizzazione degli obiettivi in termini di proiezione dell'immagine dell'Ente sui diversi stakeholders interni e/o esterni</i>



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La costruzione degli indicatori

Gli indicatori devono essere definiti con riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance secondo la seguente catalogazione:

- **indicatori di outcome:** esprimono “l’impatto, risultato ultimo di una azione” (delibera CIVIT 89/2010) e cercano di quantificare gli impatti dell’azione dell’Ente nel suo complesso sull’ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni dei differenti stakeholders;
- **indicatori di output:** esprimono “ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo” (delibera CIVIT 89/2010) e misurano i risultati ottenuti nell’ambito di programmi strategici e progetti operativi;
- **indicatori di efficienza:** esprimono “la capacità ottimale di sfruttamento delle risorse” e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell’input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti alla misurazione dell’output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output);
- **indicatori di efficacia:** esprimono “la capacità di raggiungere gli obiettivi” e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
- **indicatori di qualità:** sono definiti come “quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)” (delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L’analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti, è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altre tecniche di misurazione della customer satisfaction.



**COMUNE di
SEREGNO**
*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

La BCS al servizio del D. Lgs. n.150/2009

Art. 3: Le P.A. adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi

Art. 5: Gli obiettivi sono: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività

Art. 8: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- 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.

Art. 8: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

UTENTI
(Outcome,
Qualità percepita,
Customer satisfaction...)

PROCESSI INTERNI
(Efficacia, miglioramento
organizzativo, qualità
erogata)

**APPRENDIMENTO E
CRESCITA**
(Innovazione,
valorizzazione del
personale, benessere
organizzativo)

**ECONOMICO-
FINANZIARIA**
(Efficienza,
economicità)

Art.5: Gli obiettivi sono: c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

Art. 8: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

Art. 5: Gli obiettivi sono: g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 8: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi;



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La costruzione degli indicatori: criteri di misurazione

Per ogni indicatore di performance è inoltre definito il criterio di misurazione ovvero se trattasi di:

- misure dirette;
- rapporti;
- on/off;
- scale di valutazione;
- descrizioni generali.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La costruzione degli indicatori: validazione

Contestualmente alla definizione degli obiettivi, per gli indicatori principali di performance **viene condotto un test di validazione della qualità dell'indicatore a cura del Nucleo di Valutazione** e con il supporto del Servizio Pianificazione strategica e controllo interno secondo la tabella sottoriportata, conformemente alle relative indicazioni contenute nella delibera CiVIT n.89/2010.

ATTRIBUTI DEGLI INDICATORI	VALUTAZIONE				
Comprensibilità	1	2	3	4	5
Rilevanza	1	2	3	4	5
Confrontabilità	1	2	3	4	5
Fattibilità	1	2	3	4	5
Affidabilità	1	2	3	4	5
Appropriatezza	1	2	3	4	5
Pertinenza	1	2	3	4	5
Significatività	1	2	3	4	5

Gli indicatori per i quali il test di validazione attribuisce un valutazione < a 3.5 devono essere ridefiniti.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La valutazione del Segretario Generale

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA_{Seg} * 50\%) + (PB_{Seg} * 30\%) + (PC_{Seg} * 20\%)$$

Ove:

PA_{Seg} = comportamenti organizzativi in relazione alla funzione prevista dal TUEL

PB_{Seg} = risultati relativi agli obiettivi specifici individuali

PC_{Seg} = andamento degli indicatori relativi alla performance qualitativa della funzione

Ove il 100% del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi dipenderà dalla valutazione operata direttamente dal Sindaco.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Prestazioni negative
(1,25 - 2,5]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,5 - 3,5]	Prestazioni adeguate
(3,5 - 4,75]	Prestazioni ottime
(4,75 - 5]	Prestazioni eccellenti

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con la revoca di cui all'art. 18 del Contratto collettivo purché accompagnata da accertata violazione dei doveri d'ufficio.

Il Segretario Generale che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Qualora il Segretario Generale fosse incaricato “ad interim” di una area direzionale, la valutazione finale della performance in qualità di dirigente “ad interim”, determinata secondo quanto previsto dal paragrafo 8, incide per il 30% sulla valutazione complessiva. Pertanto, la valutazione finale è data dalla seguente formula:

$$PT = (P_{\text{Seg}} * 70\%) + (P_{\text{DIR}} * 30\%)$$

Ove si intende:

P_{Seg} = valutazione finale del Segretario Generale
 P_{DIR} = valutazione finale del Segretario con incarico “ad interim” di una area direzionale



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Interventi correttivi

L'espletamento di attività significative, ma non pianificate

Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite di vertici dell'amministrazione, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:

- *particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza;*
- *particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie.*

Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%

Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'ente

Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.

Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

In ogni caso, al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
< 1,5	==
[1,5 - 2,5]	40% della retribuzione di risultato
[2,5 - 3,5]	70% “ “ “
[3,5 - 4,75]	90% “ “ “
[4,75 - 5]	100% “ “ “



COMUNE di
SEREGNO

Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La valutazione dei Dirigenti: la determinazione dei budgets

In sede di programmazione pertanto saranno definiti nell'ambito del fondo destinato al finanziamento della retribuzione di risultato **n.5 budgets distinti utili per valorizzare i risultati** riferiti ai seguenti ambiti di valutazione:

- comportamenti organizzativi: PA (25% delle risorse disponibili)
- raggiungimento di obiettivi individuali: PB (35% delle risorse disponibili)
- livello di performance organizzativa e riferita agli aspetti qualitativi della struttura: PC (25% delle risorse disponibili)
- livello di performance finanziaria (P_{Fin}) di ente: PD (10% delle risorse disponibili)
- premio per l'eccellenza (5% delle risorse disponibili)



COMUNE di
SEREGNO

Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La valutazione dei Dirigenti

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA_{Dir} * 30\%) + (PB_{Dir} * 40\%) + (PC_{Dir} * 25\%) + (PD_{Dir} * 5\%)$$

Ove si intende:

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PA_{Dir})

OBIETTIVI INDIVIDUALI (PB_{Dir})

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA RIFERITA AGLI ASPETTI QUALITATIVI DELLA STRUTTURA (PC_{Dir})

PERFORMANCE DI ENTE (PD_{Dir})

Il punteggio finale di valutazione corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Prestazioni negative
(1,25 - 2,5]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,5 - 3,5]	Prestazioni adeguate
(3,5 - 4,75]	Prestazioni ottime
(4,75 - 5]	Prestazioni eccellenti



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Interventi correttivi

a) correttivi di incremento del punteggio conseguito:

<p>L'espletamento di attività significative, ma non pianificate <i>Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite di vertici dell'amministrazione, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza;</i>• <i>particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie.</i>	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%</p>
<p>Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'ente <i>Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.</i></p>	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%</p>

b) correttivi di diminuzione del punteggio conseguito:

<p>Il mancato rispetto degli adempimenti e degli obblighi di legge</p>	<p>Si può ridurre il punteggio conseguito relativamente ai comportamenti organizzativi fino al 50% del punteggio ottenuto</p>
<p>Il mancato rispetto degli standard qualitativi</p>	<p>La retribuzione di risultato determinata in funzione della valutazione conseguita può essere decurtata fino all'80%</p>



COMUNE di
SEREGNO

Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Il “**premio di eccellenza**” (compreso, nei limiti delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dirigenti) è destinato alle funzioni dirigenziali (comunque non inferiori al 10% della rispettiva totalità arrotondato per eccesso e definito all’inizio del ciclo di gestione) che **hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range (4.75- 5]**. Qualora più funzioni dirigenziali concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance dirigenziale che ha ottenuto il punteggio più alto.

La **valutazione negativa** comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a)la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore, ivi compresi quelli indicati all'art. 19, comma 10 D. Lgs. n. 165/2001;
 - b)sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni 2;
 - c)il recesso dal rapporto di lavoro.
- Per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo determinato:
 - a)il recesso dal rapporto di lavoro.
- Per il personale a tempo indeterminato dei livelli con incarico dirigenziale affidato con contratto a termine:
 - a)revoca dell'incarico e riassegnazione alle funzioni della categoria di competenza.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Il dirigente che ottiene una valutazione della prestazione **“NEGATIVA”** secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l’indennità di risultato.

La valutazione della prestazione può avere influenza anche sulla retribuzione di posizione qualora a seguito di una valutazione “NEGATIVA”, si proceda all’applicazione delle sanzioni di:

- attribuzione di incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
- sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La valutazione delle P.O.

$$PT = (PA_{PO} * 30\%) + (PB_{PO} * 70\%)$$

Ove si intende:

PA_{PO} = valutazione dei comportamenti organizzativi

PB_{PO} = valutazione sul grado di raggiungimento di obiettivi individuali

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Prestazioni negative
(1,25 - 2,5]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,5 - 3,5]	Prestazioni adeguate
(3,5 - 4,5]	Prestazioni ottime
(4,5 - 5]	Prestazioni eccellenti



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La valutazione delle P.O.: effetti sulla retribuzione di risultato

Per le posizioni organizzative al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
< 1,5	==
(1,5 - 2,5]	40% della retribuzione di risultato
(2,5 - 3,5]	70% “ “ “
(3,5 - 4,75]	90% “ “ “
(4,75 - 5]	100% “ “ “



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

E la valutazione negativa delle P.O.?

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a)la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
 - b)la revoca dell'incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.
- per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato
 - a)la risoluzione del contratto di lavoro.

La posizione organizzativa che ottiene una valutazione della prestazione “NEGATIVA” secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.



COMUNE di
SEREGNO

Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La valutazione del personale del comparto

La valutazione della performance individuale del restante personale tiene conto invece dei comportamenti organizzativi e dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali. In tal caso, avremo:

- un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA_{Dip} ;
- un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi: PB_{Dip} .

Si evidenzia inoltre **che l'individuazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo dovrà avvenire nell'ambito di quanto pianificato nel PEG/Piano della performance.**

Pertanto, il punteggio totale sarà determinato in funzione delle singole categorie e profili professionali nel seguente modo:

CATEGORIA	PA_{Dip}	PB_{Dip}
A-B	80%	20%
B3 - C	60%	40%
D	50%	50%
D3	40%	60%



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Prestazioni negative
(1,25 - 2,5]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,5 - 3,5]	Prestazioni adeguate
(3,5 - 4,5]	Prestazioni ottime
(4,5 - 5]	Prestazioni eccellenti

L'esito negativo della valutazione comporta l'eventuale l'avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25 del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55 bis del novellato D. Lgs, n. 165/2001 in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

Il dipendente che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

Le **eventuali economie** che si generano tra le risorse destinate alla performance individuale sono utilizzate, secondo le modalità previste dalla contrattazione integrativa, per **premiare le "eccellenze"**.

Il "premio di eccellenza" (compreso, nei limiti delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito per categoria) **è destinato ai dipendenti più meritevoli** (comunque non inferiori al 10% della rispettiva totalità arrotondato per eccesso e definito all'inizio del ciclo di gestione) che **hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range (4.5- 5]**. Qualora più funzioni dipendenti concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance dirigenziale che ha ottenuto il punteggio più alto.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Gli errori da evitare

- *Effetto alone*: Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
- *Standardizzazione*: Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
- *Appiattimento*: Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
- *Durezza*: Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
- *Equazione personale*: Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
- *Influenza di giudizi precedenti*: Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
- *Influenza dei pregiudizi*: Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
- *Slittamento*: Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
- *Influenza della mansione*: Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
- *Generosità*: La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.



COMUNE di
SEREGNO

Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

La procedura di conciliazione

Acquisita la valutazione della performance individuale, entro e non oltre il 31 di marzo di ogni anno, ciascun dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore (Nucleo di Valutazione o Dirigente) il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione interna, nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

1. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Nucleo di Valutazione e per conoscenza al Sindaco;
2. l'incontro tra le parti, ossia tra il Nucleo di Valutazione e il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;
3. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Nucleo di Valutazione, previo riscontro con il Sindaco (nel caso sia coinvolto il Segretario Generale o un dirigente) ovvero il Segretario Generale (nel caso di dipendenti del comparto), può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuali;
4. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

Nel caso in cui il lavoratore non si ritenga soddisfatto potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc^[1]. Resta impregiudicata la facoltà di proporre ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.



COMUNE di
SEREGNO

Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno

Art.410 Codice di procedura Civile

[\[1\]](#) Tentativo di conciliazione

(articolo così sostituito dall'articolo 31, comma 1, legge n. 183 del 2010)

Chi intende proporre in giudizio una domanda relativa ai rapporti previsti dall'articolo 409 può promuovere, anche tramite l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione individuata secondo i criteri di cui all'articolo 413. La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione interrompe la prescrizione e sospende, per la durata del tentativo di conciliazione e per i venti giorni successivi alla sua conclusione, il decorso di ogni termine di decadenza.

Le commissioni di conciliazione sono istituite presso la Direzione provinciale del lavoro. La commissione è composta dal direttore dell'ufficio stesso o da un suo delegato o da un magistrato collocato a riposo, in qualità di presidente, da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei datori di lavoro e da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei lavoratori, designati dalle rispettive organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello territoriale.

Le commissioni, quando se ne ravvisi la necessità, affidano il tentativo di conciliazione a proprie sottocommissioni, presiedute dal direttore della Direzione provinciale del lavoro o da un suo delegato, che rispecchino la composizione prevista dal terzo comma. In ogni caso per la validità della riunione è necessaria la presenza del presidente e di almeno un rappresentante dei datori di lavoro e almeno un rappresentante dei lavoratori.



COMUNE di
SEREGNO

*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

La richiesta del tentativo di conciliazione, sottoscritta dall'istante, è consegnata o spedita mediante raccomandata con avviso di ricevimento. Copia della richiesta del tentativo di conciliazione deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno a cura della stessa parte istante alla controparte.

La richiesta deve precisare:

- 1) nome, cognome e residenza dell'istante e del convenuto; se l'istante o il convenuto sono una persona giuridica, un'associazione non riconosciuta o un comitato, l'istanza deve indicare la denominazione o la ditta nonché la sede;
- 2) il luogo dove è sorto il rapporto ovvero dove si trova l'azienda o sua dipendenza alla quale è addetto il lavoratore o presso la quale egli prestava la sua opera al momento della fine del rapporto;
- 3) il luogo dove devono essere fatte alla parte istante le comunicazioni inerenti alla procedura;
- 4) l'esposizione dei fatti e delle ragioni posti a fondamento della pretesa.

Se la controparte intende accettare la procedura di conciliazione, deposita presso la commissione di conciliazione, entro venti giorni dal ricevimento della copia della richiesta, una memoria contenente le difese e le eccezioni in fatto e in diritto, nonché le eventuali domande in via riconvenzionale. Ove ciò non avvenga, ciascuna delle parti è libera di adire l'autorità giudiziaria. Entro i dieci giorni successivi al deposito, la commissione fissa la comparizione delle parti per il tentativo di conciliazione, che deve essere tenuto entro i successivi trenta giorni. Dinanzi alla commissione il lavoratore può farsi assistere anche da un'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato.

La conciliazione della lite da parte di chi rappresenta la pubblica amministrazione, anche in sede giudiziale ai sensi dell'articolo 420, commi primo, secondo e terzo, non può dar luogo a responsabilità, salvi i casi di dolo e colpa grave.



COMUNE di
SEREGNO
Servizio
*Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Trasparenza

1. Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione (articolo 11, comma 8, lettera a), del d. lg. n. 150 del 2009);
2. Piano e Relazione sulla performance (articolo 11, comma 8, lettera b), del d. lg. n. 150 del 2009);
3. informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, nonché settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta (articolo 54, comma 1, lettera a), del d. lg. n. 82 del 2005);
4. informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati (ai sensi dei principi di cui all'articolo 11 del d. lg. n. 150 del 2009 e delle indicazioni di cui alla delibera n. 88 del 24 giugno 2010);
5. sistema di misurazione e di valutazione delle performance (articolo 7 del d. lg. n. 150 del 2009);
6. monitoraggio delle performance in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
7. ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti (articolo 11, comma 8, lettera c), del d. lg. n. 150 del 2009);
8. analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti (articolo 11, comma 8, lettera d), del d. lg. n. 150 del 2009);
9. contratti integrativi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni trasmesse ai fini dell'inoltro alla Corte dei Conti, modello adottato ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa (articolo 55, comma 4, del d. lg. n. 150 del 2009).



COMUNE di
SEREGNO
*Servizio
Pianificazione
strategica e
controllo
interno*

Comune di Seregno

Servizio Pianificazione strategica e controllo interno

e-mail: info.controllo@seregno.info