



COMUNE DI
CASTIGLIONE DELLA PESCAIA

**SISTEMA
DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

Approvato con delibera di Giunta Comunale n. 153 del 31/05/2016

COMUNE DI
CASTIGLIONE DELLA PESCAIA
PROVINCIA DI GROSSETO

SISTEMA
DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE

1. Sistema di gestione della performance.....	3
2. Sistema di misurazione e valutazione della performance.....	4
2.1 Ambiti di misurazione.....	5
2.1.1 La performance organizzativa.....	5
2.1.2 La performance individuale.....	6
3. Metodologia di valutazione della performance individuale.....	6
3.1. Ambiti di valutazione.....	6
3.1.1 La valutazione dei responsabili di posizione organizzativa.....	6
3.1.2 La valutazione del personale.....	9
4. Processo di valutazione e procedure di conciliazione.....	11

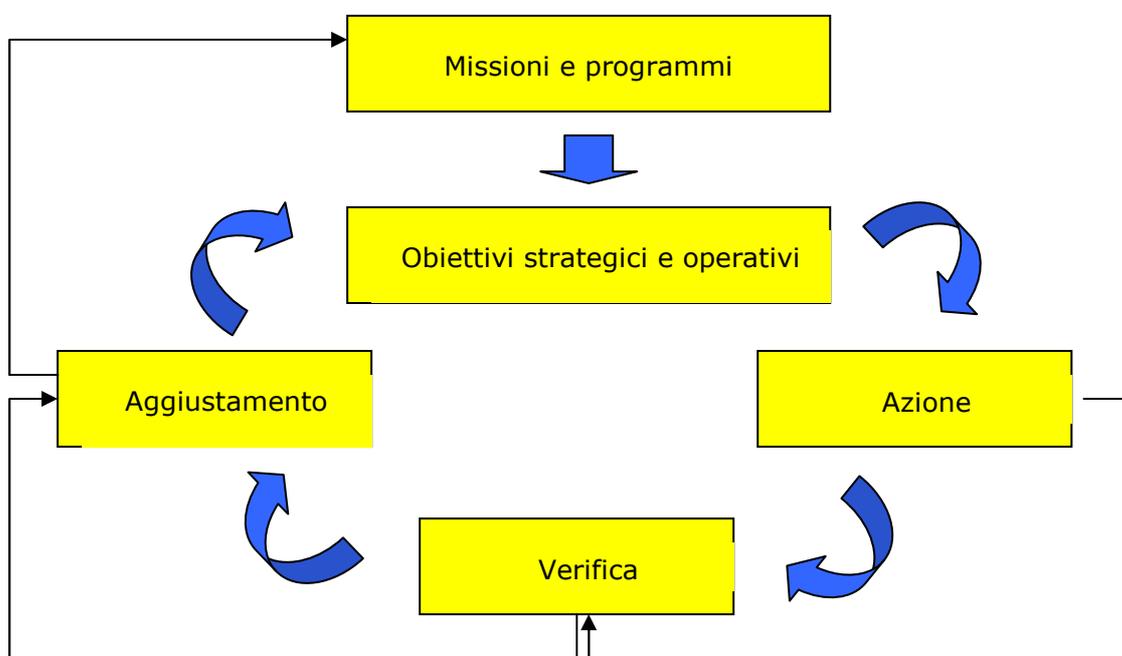
1. Sistema di gestione della performance

Il ciclo della performance è un concetto fondamentale e si configura come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, attraverso la definizione di obiettivi, indicatori e target e la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Le fasi del ciclo di gestione della performance, cui gli enti locali devono adeguarsi in termini di principio, ma nell'ambito della propria autonomia e degli strumenti di programmazione già in uso, prevedono la seguente articolazione:

- a) definizione e articolazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali strumenti correttivi
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai componenti di organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei settori.

Il sistema di gestione della performance nel Comune di Castiglione della Pescaia si struttura attraverso l'insieme degli strumenti di programmazione già in uso nell'ente, con modalità che li rendono coerenti con la misurazione e la valutazione dei risultati e delle prestazioni, secondo il seguente schema logico:



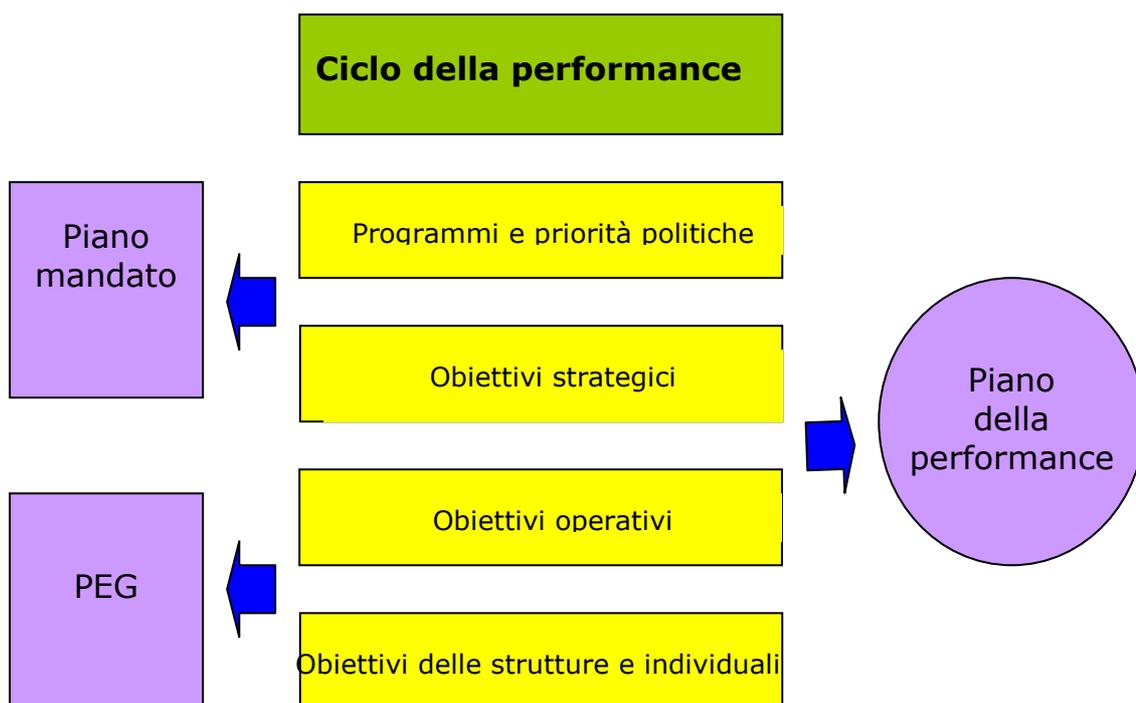
Lo strumento base per la declinazione e il supporto alla pianificazione strategica è il piano esecutivo di gestione, nel quale viene definita la programmazione operativa attraverso l'attribuzione degli obiettivi ai responsabili dei settori e l'assegnazione delle risorse umane e

finanziarie per conseguirli. In particolare la programmazione operativa attuata nel piano esecutivo di gestione è finalizzata a rappresentare:

- gli obiettivi operativi collegati alle priorità strategiche
- il sistema di misurazione degli obiettivi e relativi indicatori
- il target, ovvero la misura dell'indicatore attesa in relazione all'indicatore/standard di partenza
- il collegamento tra gli obiettivi operativi e le strutture organizzative in cui si articola l'ente ai fini della valutazione dei responsabili dei settori.

La fase di monitoraggio segue e supporta il processo di pianificazione e gestione. Il monitoraggio non riguarda solo gli aspetti contabili, dal momento che la normativa prevede che con periodicità stabilita dal regolamento di contabilità dell'ente locale, e comunque almeno una volta entro il 30 settembre di ciascun anno, l'organo consiliare provvede con delibera ad effettuare la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi, adottando le eventuali misure necessarie in caso di rilevazione di scostamenti rispetto alla programmazione.

Ulteriori momenti di monitoraggio dei parametri definiti per la misurazione della performance sono previsti nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance e attuati secondo le modalità e la frequenza nello stesso descritte.



2. Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione

- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione consente di misurare e verificare gli obiettivi programmati, di fornire informazioni ai vari soggetti attuatori dei processi decisionali dell'ente, di valutare le performance raggiunte attraverso gli indicatori definiti, di promuovere il miglioramento della qualità dei settori attraverso la ridefinizione di obiettivi e target attesi, di far crescere le competenze professionali mediante la valorizzazione e l'incentivazione del merito.

2.1 Ambiti di misurazione

Gli ambiti di valutazione della performance sono articolati nella performance organizzativa, cioè nella valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'ente nel suo complesso e nella performance individuale dei responsabili dei settori e del personale dipendente.

2.1.1 La performance organizzativa

La performance organizzativa concerne:

- le politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei settori;
- il grado di attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei settori, 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 settori erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

In linea generale la performance organizzativa viene misurata mediante il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione, intesi come obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici.

Gli obiettivi devono essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione e alle strategie dell'amministrazione, specifici e misurabili, significativi ai fini del miglioramento della qualità dei settori, riferibili ad un arco temporale determinato, confrontabili e correlati alle risorse disponibili.

La loro misurazione, in sostanza, non è fine a se stessa, ma deve rendere le informazioni necessarie per informare e guidare i processi decisionali, per migliorare continuamente la gestione, l'organizzazione e i metodi di lavoro, con la finalità di incrementare il livello di soddisfazione dei cittadini amministrati e gestire in modo più efficace le risorse.

A tal fine assumono decisiva importanza gli indicatori di performance correlati agli obiettivi, che devono rendere chiaro cosa si va a misurare e quale è il grado di raggiungimento del risultato atteso.

Per tale motivazione tutti gli obiettivi definiti nei documenti di programmazione dell'ente, sia a livello strategico, ovvero con riferimento all'efficacia, all'efficienza e alla salute economico - finanziaria dell'ente nel suo complesso nonché al benessere, alla qualità della vita e alla misurazione della soddisfazione del territorio di riferimento, sia a livello operativo, ovvero in relazione alla gestione di processi e settori, devono essere correlati a specifici indicatori.

Questi consentono:

- in sede di programmazione la definizione del livello atteso di risultato (target), delle modalità di misurazione, della frequenza di rilevazione, della fonte dei dati
- in sede di controllo la determinazione del livello di risultato raggiunto e degli eventuali scostamenti rispetto a quello atteso.

Gli obiettivi, sia a livello strategico che operativo, gli indicatori e i target sono individuati attraverso gli strumenti di programmazione dell'ente identificabili nel programma di mandato, nella relazione previsionale e programmatica e nel piano esecutivo di gestione.

2.1.2 La performance individuale

La performance individuale evidenzia il contributo del personale valutato rispetto gli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso e della struttura organizzativa di appartenenza nonché il comportamento messo in atto dalla singola persona per supportare il raggiungimento degli obiettivi di performance programmati.

La performance individuale del personale responsabile dei settori è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La performance individuale del personale non in posizione di responsabilità è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La misurazione della performance individuale è effettuata dal sindaco, su proposta dell'organismo indipendente di valutazione, per il personale responsabile dei settori e dai responsabili dei settori per il personale loro assegnato.

3. Metodologia di valutazione della performance individuale

3.1. Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale riguarda i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell'Ente.

3.1.1 La valutazione dei responsabili di posizione organizzativa

Il Sistema di valutazione individuale dei responsabili di posizione organizzativa prende a riferimento sia il raggiungimento degli obiettivi individuali sia il raggiungimento degli obiettivi delle strutture dirette sia il contributo al raggiungimento degli obiettivi generali dell'Amministrazione.

La valutazione coinvolge:

- il Sindaco nel ruolo di valutatore
- l'OIV nel ruolo di proponente la valutazione
- il personale incaricato di posizione organizzativa nel ruolo di valutato.

La valutazione della performance individuale correlata al raggiungimento degli obiettivi individuali e delle strutture di diretta responsabilità prende in esame gli obiettivi operativi assegnati attraverso il PEG.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è effettuata mediante i seguenti fattori di valutazione:

Valutazione dei responsabili di posizione organizzativa			
Sezione 1: Risultati di gestione conseguiti in rapporto agli obiettivi programmati e assegnati mediante gli atti di programmazione con riferimento alla performance individuale e della struttura di appartenenza			
Obiettivo 1	Scheda obiettivo 1	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Obiettivo n.....	Scheda obiettivo n....	Punteggio massimo	Punteggio attribuito

Il punteggio attribuibile per ciascun obiettivo varia dal valore minimo 0 (= apporto inadeguato) al valore massimo 10 (= apporto eccellente).

La scala di valutazione utilizzata è la seguente:

- da 0 a 5,9: apporto inadeguato
- da 6 a 6,9: apporto adeguato
- da 7 a 8,5: apporto buono
- da 8,6 a 10: apporto eccellente.

Il punteggio assegnato alla valutazione sui risultati conseguiti viene calcolato attraverso la determinazione della media aritmetica dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi (v. tav. 1).

Tav. 1 – Metodo di misurazione della valutazione sintetica della prestazione (obiettivi)

Valutazione sintetica =	$\frac{(\text{Mis. Ob}_1 + \text{Mis. Ob}_2 + \text{Mis. Ob}_3 + \dots + \text{Mis. Ob}_n)}{N \text{ obiettivi assegnati}}$
Mis. Ob = misura del risultato di gestione in relazione agli obiettivi assegnati	

Nella valutazione degli obiettivi si dovrà tener conto anche di eventuali rimodulazioni degli stessi in corso d'anno in relazione ad eventi imprevisti o al mutare del contesto e degli indirizzi politici di riferimento.

Oltre ai risultati conseguiti la valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa prende in considerazione i comportamenti organizzativi, intesi come modalità di agire del personale nel contesto lavorativo in relazione al ruolo svolto.

La valutazione del comportamento organizzativo dei responsabili di posizione organizzativa è effettuata mediante i seguenti fattori di valutazione:

Valutazione dei responsabili di posizione organizzativa

Sezione 2: Comportamenti organizzativi			
Capacità gestionali e organizzative	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Autonomia e iniziativa individuale	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Flessibilità e orientamento all'innovazione	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Capacità di soluzione dei problemi	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Capacità relazionali	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
Orientamento all'utenza esterna ed interna	Peso comportamento	Punteggio massimo	Punteggio attribuito

Il punteggio attribuibile per ciascun fattore comportamentale varia dal valore minimo 0 (= apporto inadeguato) al valore massimo 10 (= apporto eccellente).

La scala di valutazione utilizzata è la seguente:

- da 0 a 5,9: performance comportamentale inadeguata
- da 6 a 6,9: performance comportamentale adeguata
- da 7 a 8,5: performance comportamentale buona
- da 8,6 a 10: performance comportamentale eccellente.

La valutazione sintetica dei fattori relativi ai comportamenti organizzativi viene determinata mediante la media aritmetica dei punteggi attribuiti a ciascun fattore ponderato per il peso attribuito all'indicatore.

I pesi dei fattori comportamentali sono stabiliti dalla giunta su proposta dell'OIV e possono variare di anno in anno in relazione ai mutamenti organizzativi, ai contesti di riferimento e alle singole posizioni di responsabilità.

La valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta mediante la media aritmetica dei punteggi sintetici ottenuti da ciascun responsabile di posizione organizzativa sui fattori di valutazione della sezione 1 (Risultati di gestione conseguiti in rapporto agli obiettivi programmati e assegnati mediante gli atti di programmazione con riferimento alla performance individuale e della struttura di appartenenza) e della sezione 2 (Comportamenti organizzativi).

Sulla base del punteggio conseguito il personale incaricato di posizione organizzativa è collocato in quattro distinte fasce di merito:

- A - fascia di eccellenza (9/10);
- B - fascia alta (7,6/8,9)
- C - fascia media (6/7,5);
- D - fascia bassa (0/5,9)

Il collegamento della retribuzione di risultato con la fascia di merito è operato attraverso la seguente tabella (le % sono riferite alla retribuzione di posizione):

Fascia di punteggio	Retribuzione
0 < P < 5,9	0
6 = < P < 7,5	15%
7,6 =< P < 8,9	20%
9 =< P <= 10	25%

3.1.2 La valutazione del personale

La misurazione e valutazione della performance del personale è collegata:

- a) a specifici obiettivi individuali o di gruppo assegnati dai responsabile dei settori nell'ambito di quelli assegnati alla struttura di appartenenza del dipendente come previsti nel piano degli obiettivi approvato dal segretario generale
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alla competenza dimostrata, ai comportamenti professionali e organizzativi secondo le modalità definite nell'apposita scheda di valutazione.

I responsabili dei settori assicurano la conoscenza da parte del personale loro assegnato degli obiettivi oggetti di valutazione, come definiti negli strumenti di programmazione dell'ente.

La valutazione coinvolge:

- i responsabili di posizione organizzativa nel ruolo di valutatore
- il personale assegnato alle P.O. nel ruolo di valutato.

La valutazione del personale è effettuata mediante una scheda individuale suddivisa in due sezioni corrispondenti al grado di realizzazione degli obiettivi ed alla qualità del contributo individuale, predisposta per ciascuna categoria B, C e D secondo quanto illustrato nelle seguenti tabelle:

VALUTAZIONE DEL PERSONALE CAT. B		
Fattori di valutazione	Parametro / indicatore	Punteggio attribuito
Performance di organizzazione Peso 40%	Grado di realizzazione degli specifici obiettivi della struttura di appartenenza al cui perseguimento il dipendente collabora (sezione 1 della valutazione dei responsabili di posizione organizzativa)	Punteggio di Valutazione ottenuto dal responsabile di P.O. x 40% x 10
Performance individuale Peso 60%	Qualità della prestazione grado di precisione puntualità diligenza accuratezza rapidità di esecuzione	Max 15
	Capacità di costruire relazioni con l'utenza interna ed esterna e di collaborare con i colleghi	Max 15
	Contributo alla soluzione dei problemi anche attraverso la promozione di soluzioni innovative.	Max 15
	Potenziale professionale espresso al raggiungimento degli obiettivi	Max 15

Il punteggio attribuibile per ciascun fattore varia dal valore minimo 0 (= apporto inadeguato) al valore massimo 15 (= apporto eccellente).

La scala di valutazione utilizzata è la seguente:

- da 0 a 7,9: apporto inadeguato
- da 8 a 9,9: apporto adeguato
- da 10 a 12,9: apporto buono
- da 13 a 15: apporto eccellente.

VALUTAZIONE DEL PERSONALE CAT. C		
Fattori di valutazione	Parametro / indicatore	Punteggio attribuito
Performance di organizzazione Peso 40%	Grado di realizzazione degli specifici obiettivi della struttura di appartenenza al cui perseguimento il dipendente collabora (sezione 1 della valutazione dei responsabili di posizione organizzativa)	Punteggio di Valutazione ottenuto dal responsabile di P.O. x 40% x 10
Performance individuale Peso 60%	Competenze tecnico – professionali dimostrate nelle attività assegnate	Max 10
	Flessibilità e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	Max 10
	Qualità della prestazione grado di precisione puntualità diligenza accuratezza rapidità di esecuzione	Max 10
	Capacità di costruire relazioni con l'utenza interna ed esterna e di collaborare con i colleghi	Max 10
	Contributo alla soluzione dei problemi anche attraverso la promozione di soluzioni innovative.	Max 10
	Potenziale professionale espresso al raggiungimento degli obiettivi	Max 10

VALUTAZIONE PERSONALE CAT. D		
Fattori di valutazione	Parametro / indicatore	Punteggio attribuito
Performance di organizzazione Peso 40%	Grado di realizzazione degli specifici obiettivi della struttura di appartenenza al cui perseguimento il dipendente collabora (sezione 1 della valutazione dei responsabili di posizione organizzativa)	Punteggio di Valutazione ottenuto dal responsabile di P.O. x 40% x 10

Performance individuale Peso 60%	Competenze tecnico – professionali dimostrate nelle attività assegnate	Max 10
	Prestazione orientata all'efficacia, all'economicità	Max 10
	Capacità di costruire relazioni con l'utenza interna ed esterna e di collaborare con i colleghi	Max 10
	Attenzione al risultato e capacità di attivarsi in autonomia per il raggiungimento dello stesso	Max 10
	Capacità di produrre soluzioni innovative ed iniziativa personale	Max 10
	Flessibilità e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	Max 10

La scala di valutazione utilizzata per ciascun parametro della performance individuale, per la categoria C e D, è la seguente:

- da 0 a 5,9: apporto inadeguato
- da 6 a 6,9: apporto adeguato
- da 7 a 8,5: apporto buono
- da 8,6 a 10: apporto eccellente.

La valutazione del dipendente è determinata dalla somma della performance di organizzazione¹ e dei punteggi dei singoli parametri della performance individuale.

Sulla base del punteggio conseguito il personale è collocato in quattro distinte fasce di merito:

- A - fascia di eccellenza (90/100);
- B - fascia alta (76/89)
- C - fascia media (60/75);
- D - fascia bassa (0/59).

Il personale collocato nella fascia di merito D non concorre alla ripartizione del fondo di incentivazione della produttività. Il rimanente personale concorre al premio individuale proporzionalmente al punteggio riportato nella scheda, purchè nella performance individuale abbia conseguito un punteggio di almeno 36.

Non è valutabile e non concorre alla ripartizione del fondo di incentivazione della produttività il personale che ha riportato un numero di giorni di assenza superiore all'80% dei giorni lavorativi. I dipendenti valutati concorrono alla ripartizione della produttività in proporzione alla presenza in servizio. Non sono considerate assenze:

- il congedo ordinario
- assenze per congedo obbligatorio di maternità e interdizione anticipata
- permessi L.104/92 s.m.i. per i dipendenti che ne fruiscono per loro stessi
- permessi per lutto
- permessi per citazioni a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare

¹ Il valore della performance di organizzazione è dato dal 40% della valutazione ottenuta dal Responsabile del Settore di appartenenza (VR) moltiplicato 10. Il coefficiente 10 rapporta in centesimi la valutazione del Responsabile espressa in decimi (v. 3.1.1). Performance di organizzazione = VR*40%*10.

- assenze previste dall'art. 4, comma, 1 L. 53/2000 (grave infermità).

Ulteriori criteri per la ripartizione della produttività individuale possono essere definiti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa dell'ente.

4. Processo di valutazione e procedure di conciliazione

Il processo di valutazione della performance individuale dei responsabili di posizione organizzativa e del personale prevede le seguenti fasi:

1. Assegnazione degli obiettivi

Ad inizio periodo, di norma nel termine di 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, la giunta provvederà ad assegnare attraverso il PEG gli obiettivi ai responsabili dei settori incaricati di posizione organizzativa. Tali Responsabili, a loro volta, provvederanno a comunicare, secondo le modalità ritenute più opportune, tramite incontri di gruppo e/o individuali, al personale del proprio settore gli obiettivi gestionali loro assegnati.

2. Verifica intermedia

Entro sei mesi dall'approvazione del PEG o comunque entro il mese di settembre, l'OIV per i responsabili di posizione organizzativa e questi ultimi per il personale assegnato provvederanno ad effettuare una verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, segnalare eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e discutere eventuali correttivi redigendo apposito verbale. Qualora in sede di verifica si riscontrino che uno o più obiettivi non siano conseguibili per cause oggettive indipendenti dalla volontà del dipendente/gruppo, si procede all'assegnazione di un nuovo/nuovi obiettivi secondo la procedura di cui al precedente punto 1.

3. Valutazione e comunicazione

Al termine del periodo i soggetti incaricati della valutazione come definiti al precedente punto 3 provvedono a predisporre le schede finali di valutazione. La valutazione dei dipendenti è preceduta da un incontro dei responsabili di posizione organizzativa finalizzato alla condivisione degli aspetti applicativi della presente metodologia e all'armonizzazione dei parametri e delle scale di valutazione. La valutazione individuale attribuita è comunicata al valutato entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione nell'ambito di un colloquio individuale; la liquidazione dei compensi correlati dovrà avvenire, salvo motivato impedimento, entro il successivo mese di giugno. Eventuali valutazioni negative che non diano possibilità di concorrere ai premi incentivanti e di risultato dovranno contenere le motivazioni della valutazione a firma del soggetto responsabile della stessa.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (Responsabile del Settore o OIV), entro 10 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal valutatore coadiuvato dal Segretario Generale, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.