



Comune di Lecco

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



INDICE

Introduzione	pag. 3
1. Il ciclo di gestione della performance	pag. 4
2. Le fasi del ciclo di gestione della performance	pag. 5
3. Piano della performance	pag. 6
4. Relazione sulla performance	pag. 7
5. Il sistema di misurazione e valutazione della performance: oggetto e finalità	pag. 9
6. La misurazione e la valutazione della performance	pag. 10
7. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	pag. 11
8. Misurazione e valutazione della performance individuale	pag. 13
9. Gli attori della valutazione	pag. 14
10. Performance e Trasparenza	pag. 15
ALLEGATO N. 1 – Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali	pag. 16
ALLEGATO N. 2 - Sistema di valutazione delle prestazioni del personale incaricato di P.O./A.P.	pag. 32
ALLEGATO N. 3 - Sistema di valutazione delle prestazioni del personale dipendente	pag. 39

INTRODUZIONE

Il Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMVP) definisce l'insieme dei soggetti, degli strumenti e dei processi attraverso i quali una Pubblica Amministrazione programma, gestisce, controlla e valuta la propria performance.

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

- 1) Programmazione
- 2) Gestione
- 3) Misurazione
- 4) Valutazione
- 5) Valorizzazione
- 6) Rendicontazione

Le suddette fasi risultano così declinate nell'articolo 4 del D. Lgs. 150/2009:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti l'anno precedente (Fase di Programmazione) (art. 4, c.2, lett. a D.lgs.150/2009);
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (Fase di Programmazione);
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi (Fasi di Gestione e Misurazione intermedia);
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (Fasi di Misurazione e Valutazione);
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito (Fase di Valorizzazione);
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (Fase di Rendicontazione) (art. 4, c.2, lett. f D.lgs.150/2009).

Il Sistema definisce tra l'altro, in maniera puntuale:

- 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;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e segnatamente con il sistema informativo per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La performance è il contributo che un soggetto (singolo individuo, unità organizzativa, organizzazione nel suo complesso), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il ciclo di gestione della performance permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le proprie risorse, tangibili ed intangibili, in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese dei cittadini e degli utenti (efficacia), al fine ultimo di migliorare il livello di benessere sociale ed economico dei cittadini, degli utenti e degli stakeholder (impatto).

Il ciclo di gestione della performance persegue i seguenti fini:

- informare e guidare i processi decisionali, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione, favorendo la verifica di coerenza tra risorse impiegate e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il confronto tra il livello di performance organizzativa e individuale atteso e il livello realizzato, esplicitando le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi con evidenziazione degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, anche al fine di individuare interventi correttivi in corso d'esercizio;
- migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando la loro realizzazione e i comportamenti individuali;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ogni persona, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi delle persone, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;
- comunicare all'esterno (*accountability*) ai propri portatori di interessi (*stakeholder*) obiettivi e risultati attesi;
- evidenziare la componente qualitativa nel ciclo di gestione della performance finalizzata:
 - a) allo sviluppo di una piena comprensione delle esigenze dei destinatari del sistema di erogazione dei servizi attraverso l'ascolto e la partecipazione dei cittadini;
 - b) alla messa a regime di strumenti di monitoraggio e misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni;
 - c) all'individuazione e realizzazione di azioni di miglioramento dei servizi erogati.

2. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Le linee programmatiche di mandato (LPM) del Sindaco contengono gli indirizzi programmatici, che sono poi declinati in obiettivi strategici all'interno del Documento unico di programmazione (DUP) con l'indicazione delle risorse da utilizzare, i percorsi da seguire e i tempi di realizzazione.

Il DUP è lo strumento di pianificazione strategica ed operativa che guida l'attività dell'Ente per fronteggiare in modo sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative.

Il DUP costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione e, in particolare, del bilancio di previsione. Il DUP evidenzia quindi la totale integrazione tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e il ciclo di gestione della performance.

Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione strategica e la Sezione operativa.

Nella sezione strategica sono descritti gli obiettivi strategici dell'ente.

Gli obiettivi strategici sviluppano le linee programmatiche di mandato attraverso la definizione di attività consolidate e di interventi innovativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi stessi.

L'obiettivo strategico è definito attraverso le seguenti dimensioni:

- ✓ Finalità: l'obiettivo deve essere rilevante e pertinente rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
- ✓ Tempi: l'obiettivo deve essere riferito ad un periodo definito e correlato alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili
- ✓ Risultati attesi: l'obiettivo deve essere specifico e misurabile in termini concreti e chiari

La Sezione Operativa del DUP costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica. La Sezione Operativa contiene la programmazione operativa dell'ente e, in particolare, la definizione degli obiettivi a livello operativo per il triennio di interesse.

Gli obiettivi operativi definiscono con maggiore dettaglio gli obiettivi strategici e forniscono ulteriori informazioni che consentono di evidenziare la natura dell'intervento e altre informazioni rilevanti.

Il Piano Esecutivo di Gestione e della performance guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili di Area, attribuisce le risorse economiche, umane e strumentali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi e delle attività strutturali.

Il Piano Esecutivo di Gestione e della performance contiene gli obiettivi gestionali, per i quali sono dettagliate le responsabilità organizzative principali e trasversali, le fasi per l'anno di riferimento, le misure funzionali al processo di valutazione (indicatori) il cui valore obiettivo (target) è espresso per il periodo di riferimento del bilancio. Comprende altresì le attività strutturali che rappresentano la gestione ordinaria dell'attività dell'ente anch'esse misurate con indicatori e target.

Con un'azione di monitoraggio periodico del Piano Esecutivo di Gestione e della performance si verifica la congruenza degli obiettivi di gestione e delle attività strutturali previsti con gli indicatori, rilevando eventuali scostamenti al fine di valutare l'attivazione di eventuali interventi correttivi.

3. PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della performance è un documento programmatico annuale redatto in coerenza con le finalità del mandato, con gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione dell'Ente, con le indicazioni del DUP e con le risorse assegnate con i documenti di Bilancio annuale e pluriennale ed è integrato nel Piano Esecutivo di Gestione assumendo la valenza di documento unificato ed organicamente strutturato all'interno PEG.

Il Piano della performance è proposto dal Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti, e viene adottato dalla Giunta contestualmente all'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione. Il piano esecutivo di gestione organicamente integrato al piano della performance è approvato dalla Giunta.

Il Piano Esecutivo della Gestione e della performance esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'anno, secondo le indicazioni contenute nel Sistema di misurazione e valutazione. Detto provvedimento viene pubblicato, una volta adottato, sul sito web istituzionale dell'Amministrazione.

In caso di mancata adozione del Piano della performance, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai Dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano stesso, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'Amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati. Nei casi in cui la mancata adozione del Piano o della Relazione sulla performance dipenda da omissione o inerzia dell'organo d'indirizzo politico-amministrativo, l'erogazione dei trattamenti incentivanti e della premialità è fonte di responsabilità amministrativa del titolare dell'organo che ne ha dato disposizione e che ha concorso alla mancata adozione del Piano medesimo.

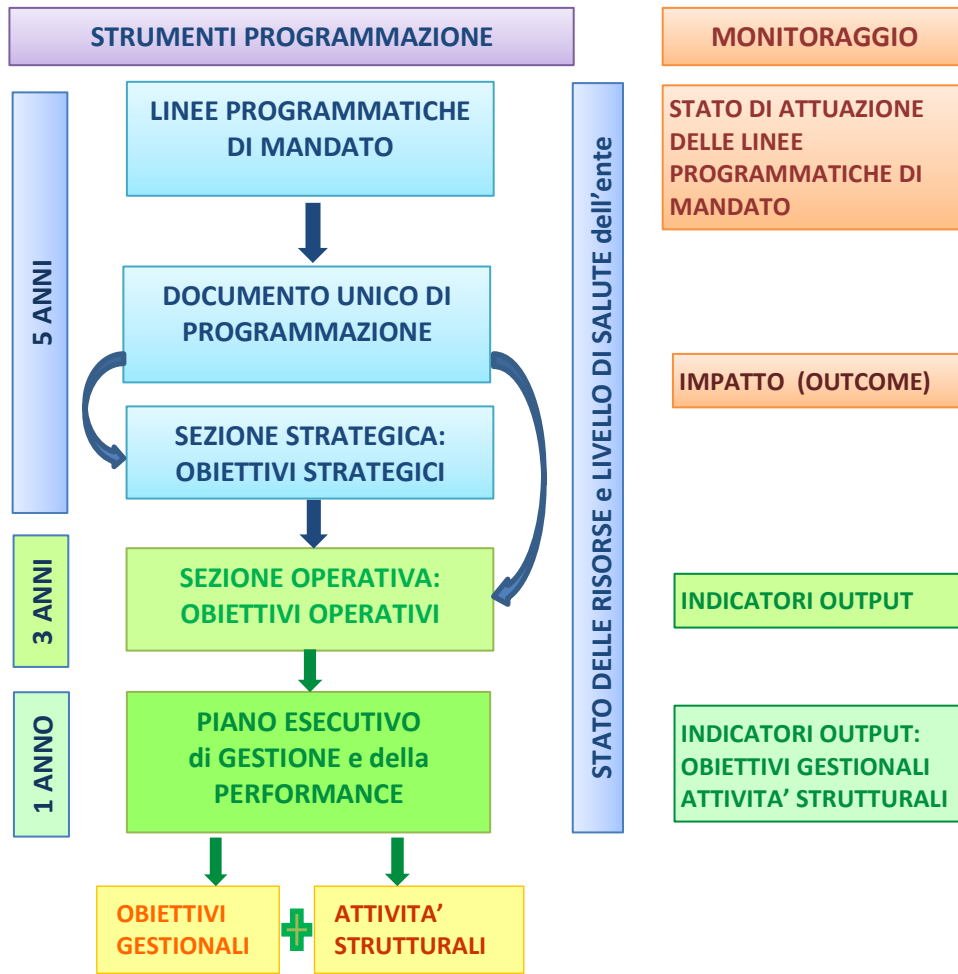
4. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La Relazione sulla performance è proposta dal Segretario Generale, in collaborazione con i dirigenti e con il supporto del Servizio programmazione e controlli, ed è adottata dalla Giunta, entro il 30 giugno, e validata dal Nucleo di Valutazione ai sensi delle vigenti disposizioni. La Relazione sulla performance può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 del Dlgs. n. 267/2000.

La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e gli esiti della valutazione, nonché lo stato di attuazione generalmente realizzato.

La mancata validazione, per qualsiasi motivo, della Relazione ad opera del Nucleo di Valutazione, che rappresenta l'accertamento di tenuta e di regolarità del ciclo di coerenza valutativa ai sensi dell'art. 14, comma 4, let. c), del D.Lgs. n. 150/2009, non consente alcun tipo di erogazione di strumenti premiali, in applicazione di quanto disposto dal comma 6 del predetto art. 14. La validazione della Relazione può essere adottata a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e d'immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali, assicurandone, comunque, la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione e tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi svolti. Il Nucleo di Valutazione deve assicurarsi che la Relazione, una volta approvata, venga tempestivamente pubblicata sul sito web istituzionale.

Figura n. 1 - Gli strumenti della programmazione



5. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: OGGETTO E FINALITA'

Il sistema di valutazione e valutazione della performance si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della performance, verificando il contributo di ciascuno alla performance dell'Ente, promuovendo il cambiamento organizzativo, lo sviluppo professionale e la motivazione, in una logica di miglioramento continuo e di equa assegnazione degli incentivi.

E' una fondamentale leva di crescita delle competenze professionali e manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso, per questo:

- opera in modo integrato con altri sistemi gestionali, con particolare riferimento al sistema di programmazione e controllo, al quale si coordina attraverso appositi indicatori finalizzati alla verifica della performance, con l'obiettivo di migliorare continuamente i risultati dell'ente;
- coinvolge tutti gli attori dell'organizzazione in una logica di processo di crescita comune.

Il sistema intende, nello specifico, raggiungere le seguenti finalità:

- sviluppare le competenze gestionali e organizzative di dirigenti e titolari di posizione organizzativa e alta professionalità, valutando la capacità sia di raggiungere obiettivi strategicamente prioritari e di miglioramento, sia di ottimizzare l'attività ordinaria, nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- far crescere, attraverso il confronto, la professionalità del personale collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti sia al raggiungimento degli obiettivi e/o dell'attività ordinaria;
- accrescere la partecipazione attiva del valutato nel processo valutativo, attraverso momenti di confronto garantire la trasparenza di metodi e risultati prevedendo la pubblicazione dei risultati della valutazione opportunamente elaborati sul sito web dell'Ente, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente";
- garantire la correttezza del processo di valutazione individuale, collocato nel più ampio ciclo di gestione della performance, attraverso la validazione, per ciascun anno di riferimento, dei dati consuntivi dei documenti di programmazione, da parte di un organismo esterno, il Nucleo di Valutazione;
- garantire il collegamento tra retribuzione accessoria e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, muovendo dal collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Lecco si sostanzia nel:

- a) rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di performance atteso (che il Comune si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- b) assicurare una facile comprensione dello stato della performance, sia ai soggetti interni all'ente che agli interlocutori esterni;
- c) promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- d) esplicitare le responsabilità dei diversi soggetti in merito alla definizione degli obiettivi di performance, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla performance attesa e realizzata.

6. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

I concetti di *misurazione* e *valutazione* costituiscono attività complementari, ma distinte. Con il termine *misurazione* s'intende l'attività con cui, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato sistematicamente (ad intervalli di tempo stabiliti) il valore raggiunto. Il processo di misurazione implica quindi la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

Con il termine *valutazione*, invece, ci si riferisce al momento in cui le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. La valutazione deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati.

Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del presente sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinques), del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

Per il Comune di Lecco la valutazione negativa è il conseguimento di un rendimento insufficiente pari ad un punteggio inferiore a 40 punti.

7. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa di ente è l'insieme dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso e delle sue unità organizzative.

La performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione della performance organizzativa dell'ente avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori e di parametri a rilevanza interna riferiti al grado di attuazione delle strategie da calcolare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati degli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione) e delle attività strutturali.

Il Comune adotta indicatori sintetici relativi al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi individuati, definendone le dimensioni qualificanti con la disciplina di dettaglio aggiornata annualmente.

Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.

Il modello di rappresentazione delle performance organizzative si fonda sui seguenti livelli di operatività:

Livello n. 1 - L'attuazione della strategia e dei documenti programmatori dell'Amministrazione

Il Comune di Lecco individua, sulla base delle linee di mandato, nel DUP gli obiettivi strategici quinquennali e i correlati obiettivi operativi, su base possibilmente triennale. Con il Piano Esecutivo di Gestione e della Performance gli obiettivi operativi vengono anno per anno, e comunque tendenzialmente con una vocazione se possibile triennale, declinati in obiettivi gestionali assegnati a ciascun Dirigente. Si intende in tal modo consentire *ex ante* di rappresentare quali sono le priorità e di valutare *ex post* se l'organizzazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto con indicazione dell'eventuale scostamento. In tale maniera ed in coerenza con lo sviluppo normativo, si presta maggiore attenzione al "livello alto" della programmazione e per la dirigenza e i funzionari sarà centrale la "performance organizzativa", concepita quale tipologia multidimensionale attraverso la quale si va a

valutare non solamente l'economicità nei processi gestionali, ma anche l'efficacia nel perseguimento delle politiche pubbliche poste in essere dall'Amministrazione.

Livello n. 2 - Il complesso delle attività e dei servizi (attività strutturali)

Il Comune individua le attività ed i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse di riferimento. Attraverso questo livello viene data indicazione *ex ante* dello stock programmato di attività e servizi che saranno messi a disposizione di cittadini e utenti ed *ex post* del livello e della qualità di attività e servizi effettivamente realizzati.

Livello n. 3 - Gli impatti delle strategie (outcome)

Il Comune di Lecco identifica gli impatti che le strategie, previste nell'ambito del DUP, producono nell'ambiente esterno e in particolare in termini di risposta ai bisogni.

Livello n. 4 - Gli obiettivi generali

Qualora siano introdotti gli obiettivi generali così come previsti dal D.Lgs 74/2017 all'art. 3 co. 1 lett. a), l'ente inserirà nei propri documenti di programmazione elementi utili ai fini della determinazione della performance organizzativa.

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, il Comune dovrà definire obiettivi, indicatori e valori attesi che *ex-ante* si propone di raggiungere. Questi elementi troveranno compiuta rappresentazione nel Piano della Performance assumendo, in linea con quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 e s. m. ed i., un orizzonte triennale ed una logica di aggiornamento annuale. A posteriori i risultati effettivamente conseguiti troveranno compiuta illustrazione all'interno della Relazione sulla performance.

8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

In particolare, il sistema di valutazione della performance individuale misura il raggiungimento da parte dei dirigenti e di tutto il personale degli obiettivi assegnati e ne esprime il valore attraverso una valutazione motivata e funzionale al miglioramento.

La performance individuale è valutata, oltre che in relazione alla performance della propria struttura e alla performance dell'Ente nel suo complesso, anche in relazione all'effettivo apporto individuale fornito dal singolo per il conseguimento dei risultati attesi. La valutazione individuale rileva come il singolo svolge le proprie attività e in che modo e in che misura le sue prestazioni e i suoi comportamenti concorrono ai risultati dell'Ente. I fattori comportamentali sono esplicitati nella scheda di valutazione.

L'obiettivo è di arrivare a fornire un feedback "continuo" in grado di mantenere le persone costantemente allineate rispetto a obiettivi e comportamenti attesi e di ridefinire e aggiornare le priorità assegnate in ottica di miglioramento continuo.

Le finalità del processo di valutazione del personale sono:

- conoscitive: per conoscere il livello del raggiungimento degli obiettivi assegnati e il contributo quantitativo e qualitativo delle persone;
- la motivazione e l'engagement: per essere motivato ognuno deve conoscere e sentirsi coinvolto negli obiettivi dell'organizzazione in cui opera e per orientare i propri comportamenti deve avere feedback continui sul suo operato;
- il cambiamento e l'innovazione organizzativa;
- la crescita delle competenze. Si definiscono le conoscenze e i comportamenti del dipendente, per individuare spazi di miglioramento;
- lo sviluppo e la crescita delle persone meritevoli;
- la premialità e il riconoscimento in termini economici del contributo delle persone.

La misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata ai seguenti fattori:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della propria Area/struttura di riferimento, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

Il peso della componente operativa e della componente comportamentale nella valutazione individuale può variare a seconda della categoria di appartenenza del dipendente. L'accesso agli strumenti premianti è in ogni caso inibito ai dipendenti che non dovessero conseguire una valutazione del comportamento professionale ed organizzativo superiore alla soglia minima prestabilita nel presente sistema.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale si avvale di strumenti e procedure sostenibili e compatibili con le dimensioni, le caratteristiche organizzative e le disponibilità finanziarie dell'Ente, assicurando un processo di miglioramento continuo ed un approccio equilibrato, garantendo coerenza ed omogeneità tra tutti gli strumenti e le procedure adottate.

9. GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione individuale permette di effettuare una valutazione finale quale sintesi di una pluralità di informazioni e valutazioni, rese da soggetti diversi.

In particolare:

Il **Sindaco**, responsabile della valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti, sulla base delle proposte effettuate dal Nucleo di valutazione esprime la valutazione finale.

Il **Nucleo di Valutazione**:

- interviene nella fase iniziale di individuazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai dirigenti e di validazione degli stessi;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance dell'ente, validando i risultati raggiunti;
- acquisisce e valuta tutti gli elementi utili affinché il Sindaco, titolare della valutazione finale delle prestazioni dirigenziali, possa esprimere in modo completo, attendibile e appropriato la propria valutazione.

Il **Segretario Generale**, quale organo che sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività:

- presidia tutto il processo di valutazione, collaborando col N.d.V.;
- valuta la capacità del dirigente di gestire il proprio ruolo nel contesto normativo di riferimento;
- procede direttamente ad esprimere una valutazione delle competenze manageriali e professionali dei dirigenti;
- in qualità di soggetto valutato, fornisce una relazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Sindaco.

I **Dirigenti**:

- in quanto soggetti valutatori, sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato all'area di propria responsabilità e possono delegare alcune fasi del processo valutativo ai responsabili delle strutture dirette.

Nel caso in cui il dipendente valutato sia assegnato a più aree, il valutatore è il dirigente dell'area di assegnazione prevalente; il valutatore dovrà comunque confrontarsi col dirigente di riferimento dell'altra area.

- in quanto soggetti valutati relazionano sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti.

Il **personale titolare di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità**: può essere delegato dal Dirigente ad esprimere una proposta di valutazione dei collaboratori da considerare quale elemento utile per la valutazione finale.

I **cittadini** che effettuano la valutazione dei servizi erogati dall'ente attraverso percorsi di ascolto (indagini di soddisfazione, gestione delle segnalazioni, ecc.).

10. PERFORMANCE E TRASPARENZA

La trasparenza è un aspetto qualificante del sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune. In particolare, la trasparenza relativamente alla performance organizzativa e individuale si propone di:

- a) qualificare il rapporto con i cittadini che sono chiamati a ricoprire un loro preciso ruolo, nel senso che potranno esprimere il loro parere sulla bontà dei servizi posti in essere dall'Amministrazione e/o segnalare particolari condizioni, situazioni o criticità;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre in assenza dei meccanismi tipici del mercato;
- c) qualificare l'attività di programmazione favorendo uno sforzo di rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione *ex ante* di progetti strategici, obiettivi e indicatori significativi e credibili;
- d) promuovere la responsabilità e l'integrità anche mediante azioni e modelli politiche di accountability.

La performance attesa e quella realizzata devono essere rese note sul sito del Comune attraverso la pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance.



SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

1. LA LOGICA DEL SISTEMA

1.1 Valutazione e cultura organizzativa

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Lecco costituisce un momento centrale della gestione finalizzato a:

- orientare l'azione individuale dei dirigenti ai risultati attesi dalla gestione;
- promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi a quanto previsto dal ruolo manageriale
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e al sistema retributivo della dirigenza.

Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate. Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l'occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il presente sistema di valutazione tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile oggettivo ed equo.

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo a fatti gestionali collegati ai risultati ed, in secondo luogo, agli effetti gestionali del comportamento.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, le modalità relazionali e comportamentali, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

La comunicazione è un requisito essenziale perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

- al soggetto valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al soggetto valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su:
 - risultati attesi
 - risultati conseguiti
 - problemi gestionali
 - sviluppo delle prestazioni.

Il sistema di valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli dirigenti rispetto ad attese predefinite e concordate con gli stessi.

Le attese di prestazione riguardano la sfera complessiva delle funzioni attribuite a ciascun dirigente, con riferimento al Piano esecutivo di gestione e della Performance che comprende, in coerenza con il DUP, sia la normale attività di gestione dell'Area presidiata sia gli obiettivi.

La valutazione, se correttamente intesa, genera e alimenta una forte cultura organizzativa:

- Aiuta gli attori ai diversi livelli dell'organizzazione a ragionare in termini di obiettivi, risultati, dati e fatti (indicatori);
- Alimenta la cultura della programmazione, dell'impiego delle risorse, delle verifiche;
- Supera la logica dell'autoreferenzialità a favore dell'apertura "al cliente", con l'obiettivo di migliorare;

- Genera tensione ideale al miglioramento continuo.

Gli effetti sulla cultura organizzativa intendono favorire il cambiamento culturale il quale a sua volta favorisce lo sviluppo organizzativo.

1.2 Valutazione e sviluppo delle risorse umane

Il vero valore della valutazione è di sviluppare le competenze (conoscenze, abilità, comportamenti, attitudini) necessarie ad attuare gli scopi istituzionali e a realizzare gli obiettivi attesi.

Le risultanze del sistema potranno fornire altresì lo spunto ogni anno per una verifica puntuale sulle problematiche organizzative e sul ruolo e sulle funzioni dirigenziali.

1.3 Valutazione e sviluppo delle capacità manageriali

Tutto il sistema di valutazione deve essere finalizzato all'obiettivo primario di valorizzare e rafforzare le capacità manageriali dei dirigenti.

Non c'è dubbio che solamente una struttura dirigenziale "forte", autorevole e professionale riuscirà ad essere trainante nel cambiamento organizzativo.

Il sistema di valutazione e tutti i suoi attori devono agire per rafforzare nei dirigenti le capacità di programmare, di gestire le risorse, di controllare la realizzazione degli obiettivi assegnati.

La definizione di standard di prestazione (numerici e quantificati) consente di misurare il miglioramento continuo.

La valutazione non può prescindere dalla programmazione delle attività, dove gli obiettivi sono esplicitati e "negoziati", dove la sequenza delle attività è ragionata, dove le risorse sono allocate in funzione dei risultati attesi e dove i punti di controllo ed i parametri di misura sono evidenziati.

Così pure la valutazione stimola e richiede l'azione di "autocontrollo" del dirigente, supportato da un sistema di reporting già evoluto ed ulteriormente migliorabile fino ad arrivare ad un vero e proprio sistema di controllo di gestione.

Naturalmente ciò genera effetti benefici a cascata sulle risorse umane assegnate.

Infine, la valutazione consente di elevare le prestazioni di tutto il sistema verso l'alto attraverso un confronto (positivo e costruttivo) con le realtà migliori individuate attraverso le migliori prestazioni.

2. LA DEFINIZIONE DI VALUTAZIONE

La "valutazione delle prestazioni" si propone di verificare i risultati conseguiti da un dirigente in un dato arco di tempo, sulla base della posizione ricoperta nella organizzazione, delle mansioni svolte ed in riferimento agli obiettivi assegnatigli.

L'oggetto della "valutazione delle prestazioni" è il processo di utilizzazione di conoscenze e capacità individuali messo in atto dal "valutato" ai fini del conseguimento dei risultati.

In sostanza, il processo di "valutazione delle prestazioni" parte dalla presa in esame (da parte del "valutatore") dei risultati, effettua la scomposizione analitica (realizzata attraverso i "fattori di valutazione") di quanto effettivamente utilizzato circa le "conoscenze" e le "capacità" professionali, per arrivare, poi, ad un giudizio complessivo sulla prestazione del "valutato".

La valutazione intende perciò ricostruire, a partire dal punto di arrivo, la strada percorsa, cioè le competenze e le capacità attivate nell'espletamento delle proprie mansioni per raggiungere gli obiettivi previsti.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali si realizza secondo due componenti base:

A - Ambito organizzativo: il risultato (il cosa è stato ottenuto);

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente e in quale misura.

B - Qualità del contributo individuale: il comportamento organizzativo (il come, in relazione al risultato complessivo).

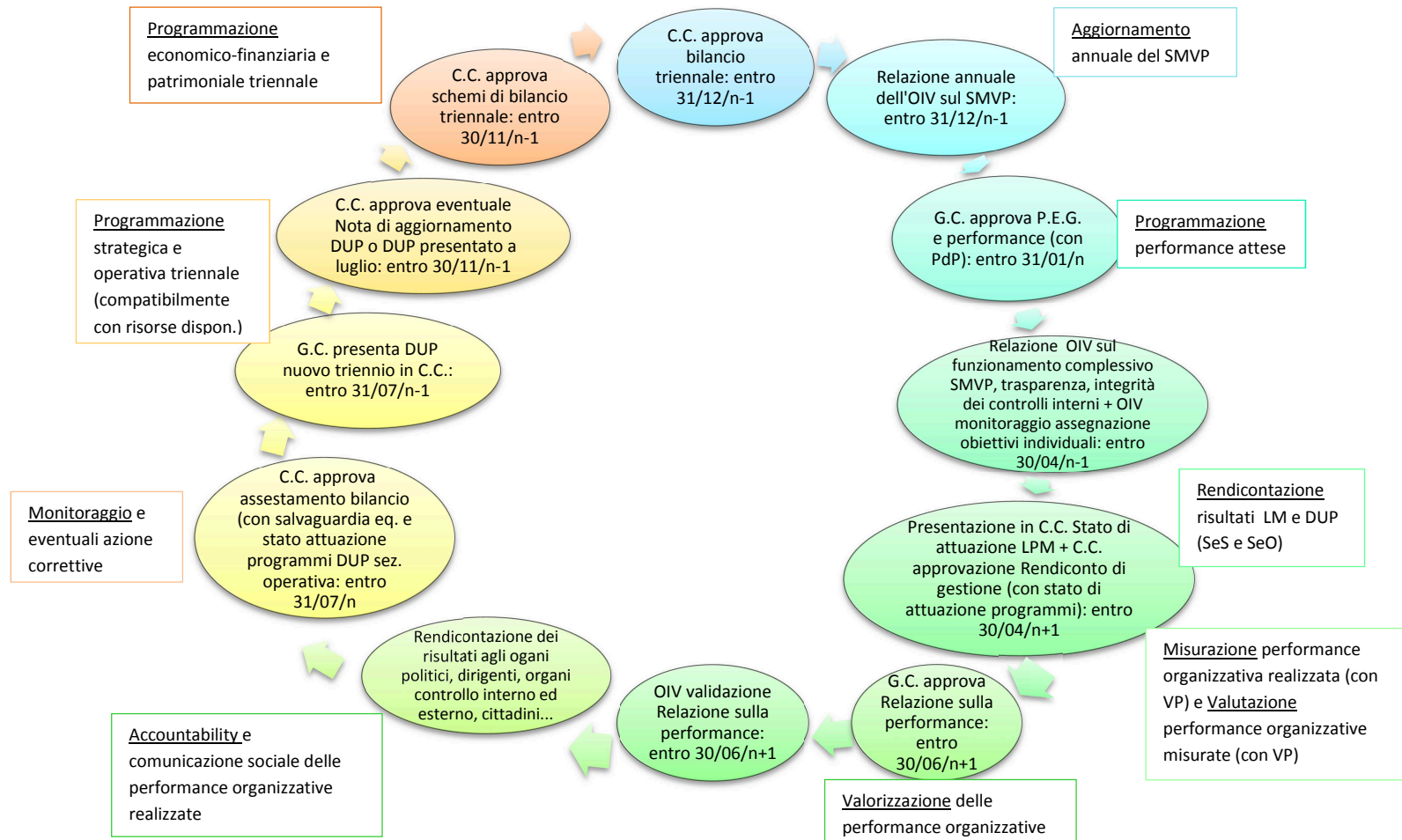
La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata esaminando in quale misura ciascun dirigente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

L'utilizzo combinato di risultati (A) e comportamenti organizzativi (B) permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni.

3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Il processo di valutazione si raccorda al processo di programmazione annuale che trova il proprio fondamentale punto di riferimento nel Documento unico di programmazione e si articola secondo la tabella riportata nella pagina seguente che ne illustra la temporizzazione.

Figura n. 2 –Le fasi del ciclo della performance



4. IL REPORTING

Il reporting guida l'attività di costante e puntuale verifica del raggiungimento degli obiettivi, della individuazione degli elementi critici, delle cause (e non colpe) che li hanno generati e delle contromisure da adottare per recuperare eventuali scostamenti. E' in effetti fondamentale individuare tempestivamente i problemi evitando l'impotenza del consuntivo di fronte ai risultati mancati.

Si prevede che ogni sei mesi il dirigente formalizzi (sulla base del sistema informatico predisposto dalla Segreteria Generale – Servizio programmazione e controllo) un report sintetico sull'andamento degli obiettivi di PEG e degli indicatori delle attività strutturali.

A sua volta, la Segreteria Generale – Servizio di Programmazione e Controllo (in raccordo con il Nucleo di Valutazione) sottopone un report semestrale ed annuale per il Sindaco, gli Assessori, i Dirigenti con la sintesi delle valutazioni circa l'andamento gestionale ed il livello di attuazione del DUP e del PEG.

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione è svolta in un'ottica di processo con sviluppo costante e continuativo, che inizia il 1 gennaio e si conclude il 31 dicembre; il percorso valutativo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo, finalizzato sia al raggiungimento degli obiettivi sia alla crescita professionale del personale.

Fanno parte del processo di valutazione dei Dirigenti le seguenti fasi:

- 1- Fase iniziale di comunicazione degli elementi di valutazione.
- 2- Fase intermedia di confronto e riallineamento.
- 3- Fase della valutazione di fine periodo.

1 – La fase iniziale di comunicazione degli elementi di valutazione

Si concretizza in incontri tra il Segretario Generale ed i Dirigenti, ove vengono passati in rassegna per il periodo considerato:

- a) gli obiettivi assegnati nel PEG (obiettivi e attività strutturali);
- b) la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il predetto momento di confronto ha luogo successivamente all'approvazione del PEG e della performance. Si tratta di un momento fondamentale che permette di rendere chiari ai soggetti valutati l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

2 - La fase intermedia di confronto e riallineamento

Riguarda il momento di confronto tra il Segretario Generale ed i Dirigenti sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'individuazione di eventuali azioni correttive necessarie. Questa fase viene espletata di regola nel periodo giugno/settembre di ogni anno e può avvenire con le modalità proprie della fase iniziale.

Il Nucleo, qualora ne ravvisi la necessità, può altresì invitare uno o più dirigenti ad un confronto nella fase intermedia.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare il permanere delle condizioni di scenario assunte in fase di pianificazione degli obiettivi;
- predisporre, qualora vengano evidenziate delle criticità, l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi.

Il colloquio può essere richiesto, altresì, dal valutato nel caso in cui riscontri difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi prefissati o difficoltà a ricoprire il ruolo assegnato. Il dirigente è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati, al fine di poter permettere un eventuale

aggiornamento e/o integrazione del piano degli obiettivi e dei relativi target e, in definitiva, delle schede di valutazione.

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze il dirigente è tenuto ad effettuare un confronto diretto e tempestivo con il personale che presenta una performance non in linea con i comportamenti definiti, individuando percorsi di miglioramento.

3. La fase della valutazione di fine periodo

Al termine del periodo di riferimento i Dirigenti effettuano la rendicontazione dei risultati ottenuti in relazione ai diversi obiettivi che gli erano stati assegnati. I dati forniti vengono esaminati dal Servizio Programmazione e controlli, che elabora la reportistica relativa alla rendicontazione dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati alle diverse aree ed ai risultati complessivi di ente.

Il Nucleo di Valutazione, verificati i risultati raggiunti, elabora una scheda riassuntiva in cui vengono evidenziati i risultati finali che confluiscono nella scheda di valutazione del dirigente.

Il Servizio Programmazione e controlli elabora inoltre le rilevazioni effettuate ai fini del recepimento della valutazione del cliente interno ed esterno relative ai diversi servizi considerati.

Il Segretario Generale elabora la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti al fine di valorizzare la qualità del contributo individuale dei diversi dirigenti.

Il Nucleo di Valutazione, esaminate e recepite tali schede e i risultati delle suddette rendicontazioni, elabora le schede riassuntive di valutazione delle prestazioni dirigenziali che vengono consegnate ai Dirigenti nel colloquio individuale finale di valutazione.

Il colloquio rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo, perché permette il confronto diretto tra valutato e valutatore come opportunità di vera crescita personale oltre che professionale.

Il senso della valutazione (la sua utilità per la gestione dei dirigenti) viene costruito nel processo di valutazione, attraverso incontri di definizione degli obiettivi, di monitoraggio e di valutazione. La qualità della valutazione, in termini di senso e utilità organizzativa, è direttamente proporzionale alla qualità del processo con cui si effettua la valutazione stessa.

Si tratta di un colloquio aperto tra dirigente e nucleo di valutazione con il supporto della metodologia predisposta, teso a:

- ✓ diagnosticare ostacoli e/o opportunità che hanno consentito o impedito di raggiungere i risultati attesi;
- ✓ verificare i propri comportamenti organizzativi e gestionali;
- ✓ definire i programmi di miglioramento delle prestazioni;
- ✓ costituire un momento di controllo analitico e globale dei risultati raggiunti;
- ✓ migliorare le relazioni e la comunicazione tra dirigente e nucleo di valutazione;
- ✓ costituire un'occasione di stimolo al cambiamento e allo sviluppo.

Il colloquio di valutazione è il momento in cui procedere ad un confronto tra la rendicontazione resa dal dirigente e la valutazione effettuata dal Nucleo di Valutazione in termini dialettici e di sviluppo con particolare riferimento alla valutazione della componente "Qualità del contributo individuale".

Nel caso di valutazione negativa, il dirigente ha diritto di esporre, prima della firma, le proprie osservazioni o controdeduzioni e di chiederne la conservazione nel fascicolo personale. Il dirigente può sottoporre entro dieci giorni dalla data del colloquio all'esame del Nucleo di Valutazione tutte le osservazioni che ritiene opportune in relazione al modo in cui si è sviluppato il processo di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, valutate le osservazioni, decide in via definitiva circa la regolarità del procedimento di valutazione.

La scheda di valutazione delle prestazioni del personale di qualifica dirigenziale contiene:

A – AMBITO ORGANIZZATIVO:

- nella parte relativa alla "Valutazione performance organizzativa" i *risultati di ente*, validati dal Nucleo di Valutazione, derivanti dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione (obiettivi di DUP strategici e operativi) ai quali ognuno è stato collegato. Il collegamento agli obiettivi di DUP è previsto solo per Segretario, dirigenti e incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità, che possono incidere direttamente sul raggiungimento degli stessi;
- nella parte relativa alla "Valutazione performance di area" i *risultati dell'area di competenza del dirigente* (obiettivi e attività strutturali) e la performance di area valutata dal cliente interno/esterno.

B – QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE: la valutazione dei *comportamenti organizzativi* elaborata dal Segretario Generale viene recepita tramite condivisione da parte del Nucleo di Valutazione.

C – FATTORI DI INCREMENTO DELLA VALUTAZIONE: il confronto tra le valutazioni e le argomentazioni espresse dal nucleo di valutazione e dal dirigente valutato possono determinare modificazioni in aumento del punteggio ottenuto sulla base delle componenti A e B in misura non superiore al 10% in ragione di meriti significativi acquisiti nel corso dell'esercizio o di risultati particolarmente rilevanti raggiunti.

D- VALUTAZIONE FINALE: Il punteggio complessivo della scheda rappresenta la valutazione finale della performance.

E- AREE DI MIGLIORAMENTO: come esito finale del processo di valutazione possono essere individuate delle aree di miglioramento del dirigente sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e sviluppo.

Nella scheda di valutazione, inoltre, è previsto uno spazio nel quale valutato e valutatore possono effettuare commenti o inserire note su quanto emerso dal processo di valutazione.

La fase di valutazione termina con la consegna ad ognuno (SG, dirigente, PO/AP o altro dipendente) della propria scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore.

I risultati finali della valutazione della performance rappresentano:

- per il singolo, il punto di partenza per definire specifici percorsi di crescita anche programmando opportune azioni formative;
- per l'amministrazione, in forma aggregata, una importante fonte informativa rispetto ai cambiamenti organizzativi in atto, conseguenti alle scelte effettuate, e per programmare le necessarie attività di formazione, comunicazione o riorganizzazione da attivare.

6. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali consiste – come detto – nell'utilizzo combinato di una logica di definizione degli obiettivi con una logica di individuazione di capacità e comportamenti necessari e di pregio che il Comune di Lecco richiede ai propri dirigenti.

La scheda riassuntiva del processo valutativo per le prestazioni dirigenziali è nelle risultanze di cui all'allegato 1.

Nello specifico, l'articolazione interna dello strumento prevede che la valutazione sia espressa all'interno delle seguenti componenti:

A- Componente "Ambito Organizzativo", ovvero il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a livello di ente e di Area (*Che cosa è stato fatto*). Per obiettivo si intende "un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di lavoro". La componente considera i risultati raggiunti dal dirigente, in riferimento ad obiettivi quantificati, definiti a inizio anno. Nell'ambito del piano della performance, sono prefissati obiettivi riconducibili alle attività ripetitive (indicatori delle attività strutturali) delle strutture organizzative e obiettivi presenti nel PEG intesi a migliorare le prestazioni dei processi o a realizzare dei nuovi prodotti o servizi: entrambe le tipologie di obiettivi sono funzionali alla attuazione del Documento Unico di Programmazione e sono oggetto di valutazione.
Punteggio massimo: 700

Questa componente si articola in tre sotto-componenti:

A.1 Performance di ente

Il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di realizzazione della performance di tutto l'ente (obiettivi di PEG e indicatori delle attività strutturali) nell'anno di riferimento come rilevato dal sistema di programmazione e controllo.

In fase di programmazione possono essere definiti obiettivi specifici, diversi da quelli misurati nell'ambito degli obiettivi di area, per la definizione della performance di ente.

Punti: 100.

A.2 Performance di Area

Il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di realizzazione della performance di Area (obiettivi di PEG e indicatori delle attività strutturali) nell'anno di riferimento come rilevato dal sistema di programmazione e controllo.

Punti : 500 di cui:

- 400 per la parte riferita agli obiettivi di PEG (la percentuale di realizzazione dovrà essere moltiplicata per 4);
- 100 per la parte riferita agli indicatori delle attività strutturali.

A.3 Performance di Area valutata dal cliente interno e dal cliente esterno (cittadino)

Nell'allegato 1.A è riportato il report per la valutazione da parte del cliente interno e del cliente esterno.

Il cliente interno è un servizio che riceve una prestazione di servizio da parte di un altro servizio sempre dell'ente. Con la valutazione si esprime un giudizio nel processo di erogazione del servizio. Può riguardare, ad esempio, il rapporto tra diverse aree e la collaborazione ricevuta in obiettivi tra aree. Il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di soddisfazione dei servizi resi dall'Area ai clienti interni. Il cliente interno viene di volta in volta individuato dal Nucleo di Valutazione.

Con riguardo alla valutazione del cliente esterno si prevede la possibilità di attribuire ai risultati ottenuti nel coinvolgimento di cittadini e stakeholders nella valutazione dei servizi erogati dall'ente un punteggio massimo del 50% rispetto ai 100 punti totali. Le aree e i servizi coinvolti nei vari anni, nonché il peso della valutazione effettuata da parte del cliente esterno, sono individuati in fase di programmazione.

Punti: 100.

B - Componente "Qualità del contributo individuale", ovvero il tipo di prestazione offerta dal dirigente; in altri termini il comportamento organizzativo espletato dal dirigente (Come è stato fatto). I comportamenti organizzativi sono l'espressione delle capacità e qualità manageriali che il Comune di Lecco richiede ai

propri dirigenti. Considera determinate capacità messe in atto dal dirigente, nei comportamenti organizzativi e nell'attività quotidiana: riguarda il come i risultati sono stati raggiunti.

La componente risponde in sostanza alla seguente domanda declinata sotto diversi profili: *"il dirigente come si comporta, in una situazione di lavoro, per raggiungere gli obiettivi attesi?"*

In relazione a quanto sopra, la valutazione ha per oggetto:

- La prestazione del dirigente, non il dirigente come persona (la performance);
- I comportamenti organizzativi espressi dal dirigente;
- Il passato, cioè l'anno di riferimento, non il futuro (la prestazione e non il potenziale manageriale del Dirigente).

L'assunto della valutazione, per questa componente, è il seguente:

- i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
- pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

La valutazione delle prestazioni del dirigente non costituisce un giudizio puntuale *nunc et semper* sulla persona, ma un bilancio dinamico della prestazione professionale del dirigente che varia al variare della prestazione stessa. I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all'universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico. La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

I comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità che il Comune di Lecco richiede ai dirigenti in servizio sono:

1. orientamento all'innovazione e alla qualità;
2. competenze organizzative e gestionali;
3. attenzione all'integrazione organizzativa;
4. competenze professionali.

In altri termini, l'impostazione metodologica proposta è progettata in relazione alla seguente domanda. Preso atto che il dirigente "X", in rapporto agli obiettivi assegnati, ha raggiunto determinati risultati (componente "ambito organizzativo") occorre stabilire come, ossia con quali modalità, esplicitando quali comportamenti ed abilità egli ha conseguito tali risultati. Ovvero con quale orientamento all'innovazione e alla qualità, competenze organizzative e gestionali, attenzione all'integrazione organizzativa e con quali competenza professionali? In quale grado, il dirigente ha rispecchiato i comportamenti organizzativi desiderati dal Comune di Lecco?

Il metodo prevede, per ciascun dirigente, la possibilità di attribuire un diverso peso percentuale alle diverse voci di valutazione. L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100%) spetta al Nucleo di Valutazione nella fase iniziale del processo annuale di valutazione. Nel caso non venga svolta la predetta attribuzione, si applicherà in automatico il peso percentuale stabilito nello specifico allegato 1B.

La scala di valutazione è a 4 gradini, con possibilità di ulteriori differenziazioni all'interno di ciascun livello:

- a- *inadeguato al ruolo*: il comportamento è assolutamente insoddisfacente e totalmente inadeguato (punti 1);

- b- *adeguato al ruolo*: il comportamento prestato è adeguato a quanto richiesto dal ruolo ricoperto. Il valutato cioè agisce correttamente il proprio ruolo (punti 2-3);
- c- *buono*: il comportamento prestato è più che adeguato a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, che è sentito e gestito in modo corretto. Il valutato esprime un buon livello nell'agire quotidiano, cioè dando spunti di miglioramento alla gestione del ruolo (punti 4-5);
- d- *eccellente*: il comportamento prestato supera ampiamente le aspettative del ruolo; l'attività prestata non è solamente adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, ma il valutato pone in atto comportamenti ed azioni che superano quanto ordinariamente richiesto e dimostra la capacità di gestire ruolo e attività superiore a quanto richiesto ordinariamente. La prestazione è tale da poterla portare ad esempio (punti 6).

Per ogni singola voce di valutazione, il punteggio ponderato è calcolato moltiplicando la valutazione per il peso percentuale assegnato nella fase iniziale del processo.

Si procede quindi alla somma del punteggio ponderato per le singole voci di valutazione.

Il punteggio totale della Componente "Qualità del contributo individuale" è dato dalla somma del punteggio ponderato totale moltiplicato per 5.

La scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti è nelle risultanze di cui all'allegato n. 1B.

Punteggio massimo: 300

C – Componente "Fattore di incremento della valutazione (+10%)

Il NdV può determinare modificazioni in aumento del punteggio ottenuto sulla base delle componenti A e B in misura non superiore al 10% in ragione di meriti significativi acquisiti nel corso dell'esercizio o di risultati particolarmente rilevanti raggiunti.

D – Valutazione finale

Il punteggio ottenuto dalla somma delle due componenti: A- Componente "Ambito Organizzativo", (max 700) + B- Componente "Qualità del contributo individuale" (max 300), espletata da parte del Nucleo l'eventuale attività di incremento di cui sopra, viene suddiviso per 100.

7. RACCORDO TRA PROCESSO DI VALUTAZIONE E IL SISTEMA RETRIBUTIVO

- *In presenza di un punteggio **pari o superiore a 60** il quoziente ottenuto rappresenta la percentuale di retribuzione di risultato da riconoscere al singolo Dirigente per l'anno di riferimento.*
- Un punteggio **pari o superiore a 40 ed inferiore a 60** è definito "non appropriato" e non è incentivabile economicamente.
- Un punteggio **inferiore a 40** rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento.

8. GRUPPI DI MERITO

Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui sopra è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato secondo modalità e criteri da definire in ambito di contrattazione di secondo livello.

INDICE

1. LA LOGICA DEL SISTEMA	pag.	17
1.1 - Valutazione e cultura organizzativa	pag.	17
1.2 - Valutazione e sviluppo delle risorse umane	pag.	18
1.3 - Valutazione e sviluppo delle capacità manageriali	pag.	18
2. LA DEFINIZIONE DI VALUTAZIONE	pag.	19
3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE	pag.	19
4. IL REPORTING	pag.	21
5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	pag.	21
6. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI	pag.	23
7. RACCORDO TRA PROCESSO DI VALUTAZIONE E IL SISTEMA RETRIBUTIVO	pag.	26
8. GRUPPI DI MERITO	pag.	26
Allegato 1 - Scheda riassuntiva valutazione prestazione dirigenziale	pag.	28
Allegato 1A - Scheda cliente interno/esterno	pag.	29
Allegato 1B - Scheda comportamenti organizzativi	pag.	30

Allegato 1 - Scheda riassuntiva valutazione prestazione dirigenziale

COMUNE DI LECCO	
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE	
ANNO _____	
DIRIGENTE VALUTATO	AREA
A- AMBITO ORGANIZZATIVO (max P. 700)	
VALUTAZIONE PERFORMANCE DI ENTE (P. 100)	
	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO SU 100	
VALUTAZIONE PERFORMANCE DI AREA (P. 500)	
	PUNTEGGIO
OBIETTIVI DI PEG (P. 400)	
ATTIVITA' STRUTTURALE (P. 100)	
PUNTEGGIO SU 500	
PERFORMANCE DI AREA VALUTATA DAL CLIENTE INTERNO/ESTERNO (P. 100) - All. 1/a	
	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO SU 100	
B- QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE (max. P. 300)	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (P. 300) All. 1/b	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO SU 300	
C- FATTORI DI INCREMENTO DELLA VALUTAZIONE (+10%)	
Valutazione fattori di incremento del punteggio	
D- VALUTAZIONE FINALE (totale punti su 1.000/1000)	
TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO	
E- AREE DI MIGLIORAMENTO	
COMMENTI/NOTE	
Data _____ Firma del Dirigente valutato Il Nucleo di Valutazione	

Allegato 1A – Scheda cliente interno/esterno

VALUTAZIONE DEL SERVIZIO OFFERTO AL CLIENTE INTERNO						
FATTORI DI VALUTAZIONE		VALUTAZIONE				
		1	2	3	4	5
1	TEMPI DI RISPOSTA					
2	AFFIDABILITA' DELLA RISPOSTA					
3	COLLABORAZIONE / DISPONIBILITA' / CORTESIA / ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO					
4	CHIAREZZA E COMPLETEZZA DELLE INFORMAZIONI E COMUNICAZIONI TRASVERSALI					
5	LIVELLO COMPLESSIVO DI SODDISFAZIONE					
MEDIA VALUTAZIONE CLIENTE INTERNO						
PESO VALUTAZIONE DEL CLIENTE INTERNO						
PUNTEGGIO VALUTAZIONE DEL CLIENTE INTERNO						

AREA _____						
VALUTAZIONE DEL SERVIZIO OFFERTO AL CLIENTE ESTERNO						
FATTORI DI VALUTAZIONE		VALUTAZIONE				
		1	2	3	4	5
1	RISULTATI DI INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION STRUTTURATE					
2	RISULTATI DI INIZIATIVE DIVERSE DI COINVOLGIMENTO DI CITTADINI E STAKEHOLDERS NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE					
3	VALUTAZIONE DESUMIBILE DA EVENTUALI SEGNALAZIONI DI CRITICITA' DA PARTE DEGLI UTENTI E DAL LORO TRATTAMENTO					
Valutazione dell'impegno nel coinvolgimento di cittadini e stakeholder nella valutazione del servizio offerto e dei risultati ottenuti						
PESO VALUTAZIONE DEL CLIENTE ESTERNO						
PUNTEGGIO VALUTAZIONE DEL CLIENTE ESTERNO						

PUNTEGGIO VALUTAZIONE CLIENTE INTERNO ED ESTERNO	
DATA:	
FIRMA:	

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
DEL PERSONALE DIRIGENTE**

SCALA DI VALUTAZIONE:

A: *INADEGUATO AL RUOLO* : punti 1

B: *ADEGUATO AL RUOLO* : punti 2-3

C: *BUONO*: punti 4-5

D: *ECCELLENTE*: punti 6

1. ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE E ALLA QUALITA'		
1	SPIRITO DI INIZIATIVA	Capacità di riconoscere tempestivamente esigenze e problemi organizzativi e di intraprendere adeguate azioni assumendosi la responsabilità della loro attuazione anche al di là delle proprie funzioni ordinarie. Punti..... * 10 peso% attribuito = tot.....
2	FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO	Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e nell'adattarsi alle esigenze del contesto operativo pur nel rispetto della distinzione dei ruoli. Punti..... *10 peso% attribuito = tot.....
3	PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO	Capacità di analisi critica della situazione presente, di immaginazione di scenari futuri e di attuazione di percorsi migliorativi improntati all'efficacia, efficienza ed economicità finanziaria e procedimentale. Punti..... * 10 peso% attribuito = tot.....
2. COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI		
4	GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI INTERNI ED ESTERNI	Propensione all'ascolto degli interlocutori interni ed esterni nell'ottica di creare un clima comunicativo di collaborazione e fiducia e capacità di riorientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Punti..... *5 peso% attribuito = tot.....
5	ATTENZIONE E CURA DEL CLIMA ORGANIZZATIVO	Presta attenzione alla dimensione relazionale presente, cura le comunicazioni e favorisce lo scambio di informazioni sia nell'ambito della propria struttura che delle altre. Punti..... * 10 peso% attribuito = tot.....
6	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E FUNZIONI DI COORDINAMENTO	Organizza il lavoro nella propria area di responsabilità in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati facilitando il funzionamento dei gruppi di lavoro. Favorisce lo sviluppo di capacità e competenze, sostenendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori. Punti..... * 15 peso% attribuito = tot.....
7	GESTIONE DEL PERSONALE ED ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP	Motiva le persone e le responsabilizza attraverso un equilibrato esercizio delle funzioni di direzione e di delega, gestendo con attenzione anche le situazioni di lavoro impreviste. Utilizza la valutazione come strumento per riconoscere, orientare e sviluppare le competenze del personale. Punti..... *10 peso% attribuito = tot.....

3. ATTENZIONE ALL'INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA		
8	COOPERAZIONE INTERSETTORIALE E PRESIDIO DEGLI OBIETTIVI GENERALI DELL'ENTE	Contribuisce allo sviluppo di una prospettiva intersettoriale nel perseguimento degli obiettivi generali dell'Ente contenendo personalismi in un'ottica di superamento di logiche settoriali. Punti..... *5 peso% attribuito = tot.....
9	GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI GOVERNO DELL'ENTE	Capacità di rispondere alle attese e alle richieste degli organi di governo dell'ente, in particolare Sindaco e Assessori di riferimento, qualificando la collaborazione in termini di competenza e lealtà istituzionale nella distinzione e nel rispetto dei ruoli ed assicurando la correttezza di procedure ed adempimenti. Punti..... *15 peso% attribuito = tot.....
4. COMPETENZE PROFESSIONALI		
10	APPLICAZIONE DELLE COMPETENZE TECNICHE	Capacità di impiegare nelle consuete attività lavorative le proprie conoscenze specifiche, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa. Punti..... *10 peso% attribuito = tot.....

Totale punteggio..... : 10 *5=.....



Comune di Lecco

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE
PRESTAZIONI DEL PERSONALE INCARICATO DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI POSIZIONE
DI ALTA PROFESSIONALITA'**

CONSIDERAZIONI GENERALI

Le modalità di gestione e sviluppo delle risorse umane all'interno di una organizzazione non possono prescindere dalla coerenza con le politiche e gli obiettivi perseguiti dall'organizzazione come risultanti dagli strumenti di programmazione e pianificazione adottati dall'ente, con la cultura e con il clima organizzativo interni.

Un sistema di valutazione mira ad accertare il livello della prestazione effettiva dei singoli responsabili incaricati di posizione organizzativa o di alta professionalità (d'ora in poi definiti "incaricati") rispetto ad attese predefinite e concordate con gli stessi. Le attese di prestazione riguardano la sfera complessiva degli obiettivi attribuiti a ciascun incaricato, con riferimento al Piano esecutivo di gestione e della Performance che racchiude sia la normale attività di gestione del servizio presidiato (attività strutturali) sia gli obiettivi gestionali, in coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi contenuti nel DUP.

La valutazione della "performance" del singolo incaricato, anche ai fini della retribuzione di risultato, avviene – analogamente a quanto stabilito per i dirigenti - sulla base di un confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo a fatti gestionali collegati ai risultati ed, in secondo luogo, agli effetti gestionali del comportamento.

1. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni consiste nell'utilizzo combinato di una logica di definizione degli obiettivi con una logica di individuazione di capacità e comportamenti.

Nello specifico, la metodologia di valutazione prevede che si prendano in considerazione le seguenti aree:

A – AREA ORGANIZZATIVA: si valutano le attività poste in essere dall'incaricato per raggiungere il risultato (il cosa è stato ottenuto);

B – AREA DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE: che considera le competenze tecnico specialistiche e il comportamento organizzativo messi in campo dalla posizione (valuta il come, in relazione al risultato complessivo).

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo il grado di raggiungimento del singolo obiettivo come desumibile dal report prodotto dal Servizio Programmazione e controlli.

Il dirigente, confrontandosi con gli incaricati della propria Area, assegna agli stessi gli obiettivi che vengono individuati:

- dagli obiettivi assegnati nel PEG;
- dalle attribuzioni del servizio, così come individuate negli atti organizzativi dell'Area.

Quindi procede all'assegnazione del peso attribuito a ciascun obiettivo specifico.

La scheda contenente gli obiettivi assegnati deve essere sottoscritta dal dirigente e dall'incaricato successivamente all'approvazione del PEG.

La valutazione del contributo individuale terrà conto dei seguenti due fattori:

1. competenze tecnico specialistiche
2. comportamento organizzativo.

A) AREA ORGANIZZATIVA – VALUTAZIONE DEL RISULTATO - PUNTEGGIO MASSIMO 700

Misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati alla responsabilità dell'incaricato.

Per obiettivo si intende "un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di lavoro". Si considerano i risultati raggiunti dall'incaricato, oltre che valutando il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di Area, anche in relazione agli obiettivi riconducibili alle attività ordinarie (indicatori di attività strutturali) e agli obiettivi propri del servizio e presenti nel PEG, volti al miglioramento dei processi o alla realizzazione di nuovi prodotti o servizi.

A ciascun obiettivo assegnato all'incaricato verrà attribuito un peso. La somma dei pesi attribuiti a tutti gli obiettivi assegnati dovrà dare 100.

Questa componente si articola in due sotto-componenti:

1. performance di Area p. 100
2. performance di servizio p. 600

La valutazione della performance di servizio si suddivide a sua volta nella valutazione degli obiettivi di PEG (300) e delle attività strutturali (300) nell'ambito del piano della performance.

Il valore da considerare ai fini della valutazione sarà la percentuale risultante al termine del processo di verifica ad opera del Servizio programmazione e controlli moltiplicata per il punteggio attribuito al fattore di valutazione.

B) AREA DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE – VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE -PUNTEGGIO MASSIMO 300

Questa componente valuterà la competenza tecnica e l'aderenza del valutato al profilo di comportamento organizzativo richiesto dalla posizione.

Verranno valutati in particolare i seguenti ambiti:

- 1) Rendimento qualitativo
- 2) Integrazione personale nell'organizzazione e capacità organizzative e di gestione
- 3) Competenze professionali, capacità tecniche e qualità dell'azione amministrativa.

Ciascuno dei seguenti ambiti è costituito da una serie di fattori di cui alla scheda allegato 1 al presente documento.

A ciascun fattore d'ambito sarà attribuito un punteggio che moltiplicato per il peso percentuale del fattore darà come risultato la valutazione ponderata. Il dirigente può attribuire a ciascun elemento di valutazione il peso ritenuto più adeguato rispetto alla posizione da valutare successivamente all'approvazione del PEG e della performance. Nel caso non venga svolta la predetta attribuzione, si applicherà in automatico il peso percentuale stabilito nello specifico allegato 1B.

Qualora il valore della valutazione dei fattori fosse un numero decimale si procederà all'arrotondamento per difetto per frazioni inferiori a 0,5 e per eccesso per frazioni uguali o superiori a 0,5).

Il risultato complessivo della valutazione andrà poi diviso per 100.

2. COLLOQUIO FINALE DI VALUTAZIONE E CONTRADDITTORIO

Il colloquio di valutazione avviene tra il dirigente e l'incaricato ed ha lo scopo di procedere a un confronto tra le parti per individuare aree critiche e di possibile miglioramento e/o implementazione di buone prassi già avviate.

Nel caso di valutazione negativa, il valutato ha diritto di esporre prima della firma le proprie osservazioni o controdeduzioni e di chiederne la conservazione nel fascicolo personale. L'incaricato, qualora le proprie osservazioni o controdeduzioni non siano accolte dal dirigente, può sottoporre entro dieci giorni dalla data del colloquio

all'esame del Segretario Generale tutte le osservazioni che ritiene opportuno in relazione al modo in cui si è sviluppato il processo di valutazione.

Il Segretario Generale, valutate le osservazioni, decide in via definitiva circa la regolarità del procedimento di valutazione.

3. RACCORDO TRA VALUTAZIONE E SISTEMA RETRIBUTIVO

- In presenza di un punteggio pari o superiore a 60 il quoziente ottenuto rappresenta la percentuale di retribuzione di risultato da riconoscere all'incaricato per l'anno di riferimento.
- Un punteggio pari o superiore a 40 ed inferiore a 60 è definito "non appropriato" e non è incentivabile economicamente.
- Un punteggio inferiore a 40 rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento.

4. CRITERI PER LA DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI

Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Il criterio di attribuzione dei premi di cui sopra è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato secondo modalità e criteri da definire in ambito di contrattazione di secondo livello.

INDICE

Considerazioni generali	pag. 33
1. Metodologia di valutazione	pag. 33
2. Colloquio finale di valutazione e contraddittorio	pag. 34
3. Raccordo tra valutazione e sistema retributivo	pag. 35
4. Criteri per la differenziazione delle valutazioni	pag. 35
Scheda di valutazione per incaricato di P.O./A.P.	pag. 37

COMUNE DI LECCO
SCHEDA PER INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
O ALTA PROFESSIONALITA'

Anno _____

SCALA DI VALUTAZIONE:

A: INADEGUATO AL RUOLO: punti 1

B: ADEGUATO AL RUOLO: punti 2-3

C: BUONO: punti 4-5

D: ECCELLENTE: punti 6

INCARICATO VALUTATO	AREA		
	SERVIZIO		
	DIRIGENTE VALUTATORE		
A- AREA ORGANIZZATIVA (P. MAX 700)			
1- Valutazione performance di area (p. 100)			
			punteggio
Punteggio su 100			
2 - Valutazione performance di servizio (p. 600)			
			punteggio
Obiettivi di PEG (p. 300)			
Attività strutturali (p. 300)			
TOTALE 1+2			
B- AREA DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE (P. MAX 300)			
1) RENDIMENTO QUALITATIVO: Capacità di adattamento operativo al contesto, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
Spirito d'iniziativa e orientamento al risultato	60		
Flessibilità nella gestione del lavoro e promozione al cambiamento	40		
Totale valutazione fattore 1)			
2) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE E CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE: orientamento all'utenza, alla collaborazione interna al servizio e tra servizi diversi			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	40		
Capacità di sviluppare il clima organizzativo e di gestire le risorse umane	20		
Capacità di programmazione delle attività, di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse finanziarie e strumentali assegnate	40		
Totale valutazione fattore 2)			

3) COMPETENZE PROFESSIONALI, CAPACITA' TECNICA E QUALITA' DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
Capacità di mettere in atto concretamente le competenze tecniche e specialistiche richieste dal ruolo	30		
Capacità di aggiornamento professionale e di autoformazione	30		
Capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati agevolando le collaborazioni interne ed esterne e operando con precisione nelle diverse fasi del lavoro	40		
Totale valutazione fattore 3)			
Totale valutazione 1)+2)+3)			
VALUTAZIONE COMPLESSIVA A)+B)/100			
EVENTUALI OSSERVAZIONI			
DATA DEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE			
IL DIRIGENTE			
L'INCARICATO			



Comune di Lecco

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DIPENDENTE

AMBITO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dipendente deve essere collegata, con i necessari adeguamenti, in relazione alla categoria ed al profilo di inquadramento:

- al raggiungimento di obiettivi di gruppo e/o individuali;
- alla qualità del contributo reso alla *performance* complessiva dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate;
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

Contestualmente all'avvio della fase di rendicontazione e valutazione dei risultati dell'anno precedente, i singoli Dirigenti e, eventualmente, i titolari di posizione organizzativa provvedono alla redazione delle schede valutative dei dipendenti loro assegnati ed alla consegna delle stesse preventivamente all'eventuale materiale erogazione di qualsiasi emolumento premiale conseguente alle precitate valutazioni.

Anche per i dipendenti, nell'ambito di un concezione ciclica, completa e complessiva del processo di misurazione e valutazione, dovrà essere assicurata una fase intermedia, mediante momenti di confronto, anche informale, con il proprio dirigente di riferimento al fine di individuare e mettere in campo eventuali azioni correttive necessarie al riallineamento dei comportamenti del dipendente in questione. Questa fase viene espletata di regola nel secondo semestre di ogni anno.

Tale momento di confronto può essere richiesto, altresì, dal valutato nel caso in cui riscontri difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi prefissati o difficoltà a ricoprire il ruolo assegnato e/o ad adottare idonei comportamenti lavorativi.

All'inizio di ogni anno, (come momento dell'avvio del ciclo della performance) il dirigente, con le modalità che meglio ritiene (anche con riunioni informali), comunica al dipendente gli obiettivi e le attività su cui lo stesso sarà misurato e valutato, in aggiunta alla parte dei comportamenti.

L'assegnazione degli istituti retributivi premiali collegati alla performance del personale dipendente viene disposta introducendo un meccanismo di diretta proporzionalità e corrispondenza tra il punteggio conseguito e l'effettiva risultanza valutativa, nonché la correlata e conseguente partecipazione economica al budget stanziato.

In questa maniera si assicura un adeguamento che tenga conto delle linee e dei principi che la cd "Riforma Madia" ha introdotto relativamente alle prestazioni ed alla valutazione dei risultati del personale, nonché alle cd "fasce di merito" come previsto dall'art. 13 del D. L.vo n. 74/2017 di modifica dell'art. 19 del D. L.vo n.150/2009 ma, soprattutto, viene garantita una maggiore e più compiuta analisi valutativa corrispondente all'effettivo livello di conseguimento dei risultati evitando un appiattimento verso l'alto, contrario ai principi della citata normativa ed al divieto di erogazione "a pioggia" di benefici economici, e consentendo, altresì, una differenziazione effettiva delle valutazioni, potenzialmente utile e funzionale anche nell'applicazione nel futuro di altri istituti (per esempio progressioni orizzontali).

La quota in esame sarà distribuita in relazione al numero dei dipendenti assegnati ad ogni area secondo il parametro correlato alla categoria di appartenenza del lavoratore ovvero:

Categoria	Parametro moltiplicatore
D (senza distinzione tra coloro che sono responsabili)	1,80
C	1,40
B	1,20

Di seguito si riportano le impostazioni schematiche ed i criteri da utilizzare, articolate nei singoli indicatori, che costituiranno la base delle schede valutative, articolate e distinte per categoria giuridica di appartenenza, inerenti la valutazione dei dipendenti non aventi qualifica dirigenziale o titolarità di PO/AP. Nell'ambito delle schede valutative, è prevista la possibilità, da parte del valutato, di formulare eventuali osservazioni in relazione alla valutazione ricevuta.

A ciascun dirigente viene riconosciuta la possibilità di attribuire un diverso peso percentuale alle varie voci inerenti l'incidenza degli obiettivi strategici e delle attività strutturali in relazione alla quantità/qualità degli stessi e del livello di coinvolgimento del singolo dipendente in relazione agli obiettivi strategici ed alle attività strutturali fermo restando il possibile e potenziale conseguimento totale dei punti teoricamente assegnabili in base al presente sistema.

Il colloquio di valutazione avviene tra il dirigente e il dipendente con lo scopo di procedere a un confronto tra le parti per individuare aree critiche e di possibile miglioramento e/o implementazione di buone prassi già avviate.

Nel caso di valutazione negativa, il valutato ha diritto di esporre prima della firma le proprie osservazioni o controdeduzioni e di chiederne la conservazione nel fascicolo personale. Il dipendente, qualora le proprie osservazioni o controdeduzioni non siano accolte dal dirigente, può sottoporre entro dieci giorni dalla data del colloquio all'esame del Segretario Generale tutte le osservazioni che ritiene opportuno in relazione al modo in cui si è sviluppato il processo di valutazione.

Il Segretario Generale, valutate le osservazioni, decide in via definitiva circa la regolarità del procedimento di valutazione.

Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ex art. art. 69, CCNL 2016/201, stabilisce la quota (in misura comunque non inferiore al 30% del valore medio pro capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente) delle risorse destinate a remunerare la performance individuale, secondo criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati e legata ai soggetti che conseguono valutazioni più elevate. Tali aspetti, unitamente alla definizione preventiva di una quota limitata di personale cui attribuire detta maggiorazione, sono fissati in sede di contrattazione decentrata integrativa.

INDICE

Ambito di misurazione e valutazione della performance individuale	pag. 40
Scheda per la valutazione del personale	pag. 43

Allegato 1 - Scheda per la valutazione del personale

<p>COMUNE DI LECCO</p> <p>SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE</p> <p>ANNO _____</p>
--

COGNOME e NOME del VALUTATO	AREA	
SERVIZIO/UFFICIO		
Categoria:	Posizione economica:	Profilo professionale:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MAX
Raggiungimento degli obiettivi	40
Raggiungimento delle attività strutturali assegnate all'Area - Grado complessivo attività strutturali dell'Area	20
Valutazione da parte del Dirigente	40
Totale	100

Categoria B e B3

VALUTAZIONE DA PARTE DEL DIRIGENTE	40
Efficienza organizzativa ed affidabilità e rispetto dei tempi di esecuzione	8
Flessibilità, duttilità ed adattamenti organizzativi	8
Quantità e qualità delle prestazioni e grado di impegno	7
Abilità tecnico/operativa e tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità.	6
Capacità di relazionarsi con i colleghi e con l'utenza	6
Senso di appartenenza e di attenzione all'immagine dell'Ente	5

Categoria C e D

VALUTAZIONE DA PARTE DEL DIRIGENTE /TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	40
Grado di responsabilizzazione verso i risultati	8
Livello di iniziativa professionale e lavorativa	8
Efficienza organizzativa ed affidabilità e rispetto dei tempi di esecuzione	7
Capacità di relazionarsi con i colleghi e con l'utenza	6
Flessibilità, duttilità ed adattamenti organizzativi	6
Senso di appartenenza e di attenzione all'immagine dell'Ente	5

DESCRIZIONE INDICATORI COMPORTAMENTALI	
Capacità di relazionarsi con i colleghi e con l'utenza (punti 6)	Si valuta la capacità di instaurare un rapporto collaborativo e fattivo con i colleghi tendente a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza si prende in considerazione la capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e di conflitto mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriati.
Livello di iniziativa professionale e lavorativa (punti 8)	Si valuta la capacità di organizzazione del proprio lavoro, in vista dei programmi fissati e delle scadenze stabilite, a fronte di nuove iniziative da attivare anche in condizioni oggettive di criticità e di difficoltà lavorative (per es. picchi di lavoro) prevenendo l'insorgenza di eventuali problemi con la proposta di soluzioni operative.
Grado di responsabilizzazione verso i risultati (punti 8)	Si valuta la capacità di verificare l'idoneità delle proprie attività lavorative al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi e degli obiettivi dell'Ente.
Abilità tecnico/operativa e tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità. (punti 6)	si prendono in esame le competenze proprie del dipendente in rapporto al ruolo ricoperto anche sul versante dell'utilizzo di strumenti specialistici ed informatici, nonché la tensione al miglioramento del livello di professionalità.
Flessibilità, duttilità ed adattamenti organizzativi (punti 8)	Si prendono in considerazione la flessibilità e prontezza nell'adeguarsi a mansioni provvisorie non proprie ed esclusive del profilo ricoperto, la duttilità dimostrata nella gestione dei diversi settori, anche in caso di sostituzione di personale assente e/o con riguardo ad innovazioni procedurali e/o tecnologiche e la complessiva capacità di interpretare adeguatamente le esigenze di adattamento organizzativo, nell'ottica di assicurare un livello quanto più elevato possibile nella qualità dei servizi forniti sia all'utenza che all'Amministrazione.
Efficienza organizzativa ed affidabilità e rispetto dei tempi di esecuzione (punti 8)	Si valuta la predisposizione e la capacità di rispettare i tempi di esecuzione, semplificando le operazioni da svolgere e senza fermarsi al puro dato formalistico del rispetto del termine stabilito, fine a se stesso, ma avulso dal conseguimento dell'effettivo risultato richiesto. E' inoltre valutata la capacità di impostare correttamente il proprio lavoro con efficienza ed autonomia in rapporto agli aspetti procedurali ed organizzativi, ingenerando nei colleghi e nel Responsabile di riferimento la necessaria fiducia e tranquillità per le attività da svolgere.
Quantità e qualità delle prestazioni e grado di impegno (punti 7)	Si esamina la capacità di garantire un prodotto o un servizio rispondente e congruamente correlato alla distribuzione dei carichi di lavoro ordinari e conforme alle indicazioni e sollecitazioni del Responsabile di riferimento. Si valuta, altresì, la capacità ed attitudine individuale a porre in essere tutte le proprie possibilità e volontà, prettamente personali, per la migliore riuscita possibile della propria attività lavorativa. In tale contesto, e secondo le vigenti disposizioni normative e contrattuali, si potrà anche tener conto delle modalità di fruizione dell'eventuale assenza per aspettativa, permessi brevi e non, permessi Legge 104/1992 ecc.

<p>Senso di appartenenza e di attenzione all'immagine dell'Ente (punti 5)</p>	<p>Si valuta la capacità di operare, anche indipendentemente dall'orientamento ai risultati, tenendo sempre conto dell'ottica complessiva dell'azione generale del Comune nell'ambito della quale tutti, con i propri comportamenti, sono in grado di influenzare, positivamente o negativamente, la resa esterna dell'operato e dell'immagine del Comune di appartenenza, anche con riferimento al senso di responsabilità rispetto al ruolo pubblico svolto.</p>
---	--

SCHEMA PER LA GRADUAZIONE PUNTEGGIO VALUTAZIONE PERSONALE

A seconda del punteggio massimo di ogni singolo fattore (5-6-7-8) vengono definiti i seguenti gradi a ciascuno dei quali corrisponde un punteggio proporzionale al valore massimo attribuibile come segue:

Grado 1- INADEGUATO: Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.

Grado 2- MIGLIORABILE Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici

Grado 3- ADEGUATO Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno.

Grado 4- BUONO Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.

Grado 5- ECCELLENTE Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.

Punteggio massimo 8	punteggio		Punteggio massimo 7	punteggio
Grado 1	1		Grado 1	1
Grado 2	2-3		Grado 2	2-3
Grado 3	3-4		Grado 3	3-4
Grado 4	5-7		Grado 4	5-6
Grado 5	8		Grado 5	7

Punteggio massimo 6	punteggio		Punteggio massimo 5	punteggio
Grado 1	1		Grado 1	1
Grado 2	2		Grado 2	2
Grado 3	3		Grado 3	3
Grado 4	4-5		Grado 4	4
Grado 5	6		Grado 5	5