



COMUNE DI TERNO D'ISOLA (Provincia di Bergamo)

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

La performance organizzativa ed individuale ed il sistema di misurazione

Art. 1 – La Performance – Aspetti generali

- 1) Il Comune di Terno d'Isola misura e valuta la *performance* intesa quale contributo che una entità - individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo - apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e in generale dei soggetti portatori di interessi.
- 2) La misurazione e la valutazione della *performance* avvengono con riferimento all'Ente nel suo complesso, alle Aree di Responsabilità in cui si articola (*performance organizzativa*), alle singole posizioni organizzative e ai dipendenti (*performance individuale*).
- 3) La misurazione e la valutazione della *performance* sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
- 4) L'ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della *performance*.

Art. 2 - La rappresentazione della performance

- 1) La *performance* attesa e conseguita, secondo profili di efficacia e di efficienza, si rappresenta attraverso l'esplicitazione di:
 - a) obiettivi, redatti ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D.Lgs. n. 150/09;
 - b) comportamenti organizzativi, selettivamente individuati;
 - c) indicatori di *performance*, redatti secondo i principi di conformità tecnica, legittimazione da parte degli utenti e/o dell'O.I.V. e tempestività dell'informazione.
- 2) Tali elementi di rappresentazione costituiscono i componenti essenziali del Piano delle *Performance*, e della Relazione sulla *Performance*.

Art. 3 - La performance organizzativa

- 1) La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza esterna ed interna riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza.
- 2) La misurazione della *performance* organizzativa fa riferimento a diversi ambiti, quali:
 - a) il grado di attuazione delle strategie e gli impatti dell'azione amministrativa;
 - b) il portafoglio delle attività e dei servizi erogati;
 - c) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - d) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

- 3) La rilevanza degli ambiti di misurazione è definita attraverso la loro pesatura.
- 4) La misurazione della *performance* organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità tecnica e secondo criteri di gradualità.

Art. 4 - La performance individuale

- 1) La misurazione e la valutazione della *performance* individuale delle posizioni organizzative è collegata:
 - a) agli indicatori di *performance* dell'unità organizzativa di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza;
 - c) ai comportamenti organizzativi;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.
- 2) La misurazione e la valutazione della *performance* individuale del restante personale è collegata:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo e del relativo contributo individuale, monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza;
 - b) ai comportamenti organizzativi.
- 3) La rilevanza degli elementi di valutazione di cui ai commi 2 e 3 è definita attraverso la loro pesatura.

Art. 5 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

- 1) Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:
 - a) i criteri di misurazione e valutazione della *performance* di un'organizzazione e delle persone che vi operano;
 - b) la *performance* attesa;
 - c) le modalità di monitoraggio della *performance*;
 - d) le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra *performance* realizzata e *performance* attesa.
- 2) La Giunta Comunale, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione approvata dal Segretario Generale, adotta il Sistema di Misurazione e Valutazione, al fine di valutare annualmente la performance.
- 3) Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* individua:
 - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
 - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
 - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
 - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Art. 6 - Soggetti del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

- 1) La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:
 - dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che valuta la performance di Ente, dei Settori e delle posizioni organizzative;
 - dai titolari delle posizioni organizzative, che valutano le performance individuali del personale assegnato.

Ciclo di gestione e piano della performance

Art. 7 - Ciclo di gestione della performance e piano della performance

- 1) Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione 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 interventi 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, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

2) L'Ente sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dal secondo comma dell'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009, attraverso il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) o il Piano Dettagliato degli obiettivi (PDO), approvati dalla Giunta sulla base di quanto contenuto in atti fondamentali adottati dal Consiglio (Linee programmatiche di mandato, bilancio di previsione, Relazione Previsionale e Programmatica) o in altri atti programmatori (quali: Programmazione triennale del fabbisogno di personale e Programmazione Triennale del Piano delle Opere Pubbliche);

b) identificazione delle risorse collegate ai singoli obiettivi in due specifiche modalità:

- Relazione Previsionale e Programmatica: analisi dei programmi con particolare attenzione alle fonti di finanziamento;

- Piano Esecutivo di Gestione (PEG) o Piano degli Obiettivi (PDO): assegnazione delle risorse ai Responsabili di Servizio per la piena operatività gestionale;

c) monitoraggio in corso di esercizio e interventi correttivi:

Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente dal segretario generale, coadiuvato dalla struttura organizzativa preposta. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

d) misurazione della performance:

- organizzativa: attraverso l'Organismo Indipendente di Valutazione e attraverso il controllo di gestione di cui agli articoli da 196 a 198-bis del D.Lgs. n. 267/2000;

- individuale: attraverso il sistema di misurazione e valutazione appositamente approvato e disciplinato nei principi generali;

e) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dai Contratti Nazionali di Lavoro e dai principi, tempi, modalità e fasi del sistema di valutazione definito;

f) rendicontazione: la rendicontazione dei risultati avviene in occasione del rendiconto della gestione da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo. In tale sede viene dato atto del raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

3) Ogni fase del Ciclo di gestione della performance viene inserita nel sito istituzionale dell'Amministrazione nella sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito", fatte salve diverse e più specifiche attività informativa di volta in volta stabilite

Sistema premiante

Art. 8 - Sistema premiante

1) Il sistema premiante è un insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria *performance*.

2) L'Ente promuove il merito anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi; inoltre l'Ente valorizza i dipendenti che conseguono le migliori *performance* attraverso l'attribuzione di riconoscimenti sia monetari che non monetari, sia di carriera.

3) La distribuzione di incentivi non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

Art. 9 - Strumenti di incentivazione monetaria

1) Per premiare il merito, l'Ente può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:

a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle *performance* annuale;

b) bonus annuale delle eccellenze;

c) premio annuale per l'innovazione;

d) progressioni economiche.

2) Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata integrativa.

Art. 10 - Premi annuali sui risultati della performance

- 1) Sulla base dei risultati annuali della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, i dipendenti e le posizioni organizzative dell'Ente sono collocati all'interno di fasce di merito. Il numero delle fasce e la loro composizione percentuale è determinata dal Sistema di misurazione e valutazione della performance. L'accesso a ciascuna fascia è determinato dalla valutazione individuale. Le fasce di merito non possono essere inferiori a tre
- 2) L'importo complessivo da destinare alla remunerazione della *performance* grava sul fondo per le risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività (art. 15 CCNL 01.04.1999).
- 3) L'accesso a ciascuna fascia di merito è determinato mediante la definizione di un quadro di raccordo tra valutazione ottenuta e fascia economica di riferimento.
- 4) L'accesso numerico a ciascuna fascia avviene in funzione della valutazione della *performance* individuale. Viene comunque determinata una fascia contingentata di eccellenza.
- 5) Ai dipendenti e alle posizioni organizzative collocati nella fascia di merito di eccellenza è assegnata annualmente una quota rilevante in termini di premialità delle risorse destinate al trattamento economico accessorio.

Art. 11 - Bonus annuale delle eccellenze

- 1) L'Ente può istituire annualmente il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre il personale che si è collocato nella fascia di merito di eccellenza.
- 2) Il bonus delle eccellenze è assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta.
- 3) Le risorse da destinare al bonus delle eccellenze sono individuate tra quelle appositamente utilizzate per premiare il merito e il miglioramento della *performance* nell'ambito di quelle previste per il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro ai sensi dell'art. 45 del D.Lgs. n. 165/2001.
- 4) Il personale premiato con il bonus annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al bonus stesso.

Art. 12 - Premio annuale per l'innovazione

- 1) L'Ente può istituire annualmente il premio per l'innovazione, al fine di premiare il miglior progetto realizzato in grado di produrre un significativo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla *performance* organizzativa.
- 2) Il premio per l'innovazione assegnato individualmente non può essere superiore a quello del bonus annuale di eccellenza.
- 3) L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete all'O.I.V., sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dipendenti o posizioni organizzative, o da gruppi di lavoro.

Art. 13 - Premio di efficienza

- 1) Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del D.Lgs. n. 150/2009, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle Pubbliche Amministrazioni può essere destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.
- 2) I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
- 3) Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo a seguito di apposita validazione da parte dell'O.I.V.

Art. 14 - Progressioni economiche

- 1) Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.

- 2) Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal Sistema di valutazione della performance dell'Ente.
- 3) Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

Art. 15 - Strumenti di incentivazione organizzativa

- 1) Per valorizzare il personale, l'Ente può anche utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:
 - a) progressioni di carriera;
 - b) attribuzione di incarichi e responsabilità;
 - c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.
- 2) Gli incarichi e le responsabilità possono essere assegnati attraverso l'utilizzo delle risorse decentrate destinate a tal fine nell'ambito della contrattazione decentrata integrativa.

Art. 16 - Progressioni di carriera

- 1) Nell'ambito della programmazione triennale del fabbisogno di personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze dell'Ente, possono essere previsti concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.
- 2) La riserva di cui al comma 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire in relazione a ciascun concorso e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

Art. 17 - Attribuzione di incarichi e responsabilità

- 1) Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, l'Ente può assegnare incarichi e responsabilità, inclusi quelli di posizione organizzativa.

Art. 18 - Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale

- 1) Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'Ente può promuovere e finanziare periodicamente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.
- 2) Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre Amministrazioni, l'Ente può promuovere periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

Art. 19 - Definizione annuale delle risorse

- 1) L'ammontare complessivo annuo delle risorse assegnate alla premialità è individuato nel rispetto di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale ed è destinato alle varie tipologie di incentivo nel rispetto della contrattazione decentrata.
- 2) Nei limiti dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, l'Ente definisce eventuali risorse decentrate aggiuntive finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti.
- 3) Le risorse decentrate destinate all'incentivazione prevedono quindi premi da destinare in modo differenziato ai meritevoli su obiettivi di performance organizzativa e premi da destinare ad obiettivi di performance individuale ad elevato valore strategico, da assegnare solo al personale che partecipa a quegli specifici obiettivi.
- 4) Le risorse definite ai sensi dei commi precedenti sono annualmente incrementate delle risorse necessarie per attivare i premi di efficienza.

Trasparenza e integrità

Art. 20 - Sistema di trasparenza e integrità

- 1) Il sistema di trasparenza e integrità è l'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per assicurare la piena informazione sulle *performance* dell'Ente, nonché sulle procedure e sui sistemi utilizzati per il suo governo.
- 2) La trasparenza è intesa come l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti strategici e gestionali e all'utilizzo delle risorse, nonché dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.
- 3) L'integrità è intesa come la correttezza, la legalità e la conformità a principi etici dell'azione dell'organizzazione e delle persone che vi operano, per assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa e la sua coerenza valoriale.
- 4) Trasparenza ed integrità hanno lo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità e costituiscono livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Ente ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera m), della Costituzione.
- 5) L'Ente garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance*, assicurando la pubblicità e la pubblicazione degli elementi di cui al comma 2 mediante loro inserimento sul proprio sito istituzionale.
- 6) Il rispetto dei principi di trasparenza e integrità presuppone il ruolo attivo dell'ente nella divulgazione delle risultanze dei documenti previsionali e consuntivi con gli strumenti di comunicazione istituzionale.
- 7) La trasparenza può essere favorita dalla gestione di differenti livelli di coinvolgimento degli utenti e dei portatori di interessi in genere: informazione, consultazione e partecipazione.

L'Organismo indipendente di valutazione

Art. 21 - Definizione e composizione

- 1) L'O.I.V. è un organo che opera secondo principi di indipendenza, cui l'Ente affida il compito di promuovere, supportare e garantire la validità metodologica dell'intero sistema di *performance management*, nonché la sua corretta applicazione.
- 2) L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Comune di Terno d'Isola è costituito come organo monocratico, esterno, ed è nominato dal Sindaco previo parere della Giunta Comunale. La Giunta Comunale definisce il compenso per lo svolgimento della funzione.
- 3) In considerazione delle contenute dimensioni dell'Ente e delle relative misurazioni e valutazioni di attività, possono costituire l'O.I.V. esperti che svolgono analoghe funzioni presso altre Amministrazioni .

Art. 22 - Individuazione, requisiti, nomina, durata, revoca

- 1) Al fine di individuare il componente dell'Organismo Indipendente di Valutazione viene esperita una procedura selettiva pubblica alla quale possono partecipare i candidati in possesso di:

Requisiti generali:

- a) essere cittadino/a italiano/a o dell'Unione Europea;
- b) non aver riportato condanne penali e non avere procedimenti penali in corso;
- c) non rivestire incarichi pubblici elettivi né cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali, e non avere rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, né aver rivestito simili incarichi o cariche o aver avuto simili rapporti nei tre anni precedenti.

Requisiti di conoscenza e professionalità:

- d) essere in possesso di diploma di laurea specialistica (o laurea magistrale conseguita con il previgente ordinamento) nelle discipline organizzative o economico-aziendali
oppure:

essere in possesso di comprovata professionalità ed esperienza di almeno cinque anni in posizioni di responsabilità di Enti Pubblici o aziende private, nel campo del management, dell'organizzazione e del personale.

2) Il componente dell'O.I.V. è nominato dal Sindaco, per un periodo di tre anni; l'incarico può essere rinnovato una sola volta. In via transitoria, e solo in occasione della prima nomina, il Sindaco può individuare il componente con procedura diretta incaricando di tali funzioni l'eventuale esperto già presente all'interno del Nucleo di Valutazione.

3) Il componente dell'O.I.V. è revocabile per gravi violazioni di legge ovvero per comportamenti gravemente scorretti, tali da giustificare la revoca per giusta causa in base ai principi del mandato su rappresentanza. Il componente cessa dall'incarico per:

- a) scadenza del mandato;
- b) dimissioni volontarie;
- c) impossibilità, derivante da qualsivoglia causa, a svolgere l'incarico per un periodo di tempo superiore a novanta giorni.

4) Il *curriculum vitae* del componente dell'O.I.V. è pubblicato sul sito dell'ente nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Art. 23 – Incompatibilità

1) Il componente dell'Organismo Indipendente di Valutazione non può essere nominato tra soggetti che:

- a) rivestano cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche nei tre anni precedenti la designazione;
- b) siano componenti degli organi di cui all'art. 36 del D.Lgs. n. 2672000 o abbiano ricoperto tale incarico nei tre anni precedenti la designazione;
- c) siano componenti dei Consigli di amministrazione delle società partecipate dall'Ente o abbiano ricoperto tale incarico nei tre anni precedenti la designazione.

2) Valgono inoltre le incompatibilità previste dagli artt. 2382 e 2399, lett. a) e b) del Codice Civile.

Art. 24 - Struttura tecnica di supporto dell'O.I.V.

1) L'O.I.V., per lo svolgimento delle proprie funzioni, si avvale di una struttura tecnica, avente funzioni di supporto metodologico, operativo e di segreteria amministrativa, individuata tra le posizioni organizzative dell'Ente.

Art. 25 - Tipologia di funzioni

1) Le funzioni dell'O.I.V. hanno riguardo sia ad aspetti metodologici che di verifica, garanzia e certificazione del sistema di *performance management* dell'Ente.

2) Per lo svolgimento di tali funzioni l'O.I.V.:

- a) si coordina con le unità organizzative poste a presidio dei sistemi operativi dell'Ente, con particolare riferimento al personale, all'organizzazione, alla programmazione e controllo, ai servizi finanziari ed ai sistemi informativi.
- b) si avvale della struttura tecnica di supporto, di cui al precedente articolo.

3) Oltre alle funzioni sopra definite, l'O.I.V. presidia le funzioni esplicitamente previste dai contratti di lavoro e da specifiche normative degli Enti Locali.

4) L'Ente può richiedere all'O.I.V. funzioni aggiuntive coerenti con i temi relativi al sistema di gestione della performance.

5) Il componente dell'O.I.V. può incaricare per la collaborazione nella propria funzione, sotto la propria responsabilità, uno o più soggetti aventi i requisiti di cui all'art. 29 e all'art. 30. I relativi compensi rimangono a carico del componente dell'O.I.V.

Art. 26 - Funzioni di supporto metodologico

1) L'O.I.V. svolge funzioni di supporto alla definizione, alla valutazione del funzionamento e alla eventuale manutenzione del sistema di *performance management* e dei sottosistemi che lo compongono.

- 2) Tra dette funzioni rientrano:
 - a) supporto alla definizione e l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione;
 - b) il supporto alla definizione e all'aggiornamento del sistema premiale;
 - c) la promozione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
 - d) la definizione e l'aggiornamento della metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali e organizzative;
 - e) l'applicazione delle metodologie di cui alla lettera precedente.

Art. 27 - Funzioni di verifica, garanzia e certificazione

- 1) L'O.I.V. svolge funzioni di verifica, garanzia e certificazione con riguardo al sistema di performance management.
- 2) Tra queste funzioni rientrano:
 - a) la validazione del piano e della relazione sulla *performance*;
 - b) la definizione della proposta di valutazione dei dirigenti di vertice (posizioni organizzative);
 - c) la garanzia sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla valutazione delle posizioni organizzative e del personale;
 - d) l'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità;
 - e) l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato di attuazione del sistema di *performance management* in seguito dell'attività di monitoraggio dello stesso;
 - f) la verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Art. 28 - Convocazione e decisioni

- 1) L'O.I.V. si riunisce nella sede legale dell'Ente. Le sedute dell'O.I.V. non sono pubbliche. In relazione agli argomenti trattati possono essere convocati i Responsabili di Servizio o gli altri soggetti direttamente coinvolti nei processi di misurazione e valutazione della *performance*. I dipendenti convocati devono garantire la presenza.
- 2) I verbali e il materiale di lavoro rimangono a disposizione dell'amministrazione presso la struttura di supporto, che funge da Segreteria.

Le relazioni sindacali

Art. 29 - Le relazioni sindacali

- 1) Il sistema delle Relazioni Sindacali dell'Ente è improntato al rispetto dei ruoli sia datoriali che sindacali;
- 2) Le relazioni sindacali sono orientate in particolare modo alla valorizzazione delle professionalità e del merito soprattutto inteso come raggiungimento dei risultati attesi dall'Amministrazione e dalla cittadinanza.

Art. 30 - La contrattazione collettiva integrativa

- 1) La contrattazione decentrata integrativa deve essere orientata a sviluppare i sistemi di misurazione e valutazione, nell'ottica di diffondere e potenziare il valore del sistema premiante;
- 2) Il rispetto di tali principi deve intendersi riferito ad ogni categoria di lavoratori dipendenti.



COMUNE DI TERNO D'ISOLA

(Provincia di Bergamo)

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEL COMUNE DI TERNO D'ISOLA

Aspetti generali

Il concetto di performance organizzativa ed individuale, intesa quale espressione concreta e misurabile di obiettivi lavorativi e di risultati raggiunti, è stato introdotto nella Pubblica Amministrazione dal Decreto Legislativo 27.10.2009, n. 150 (di seguito "Decreto") ed ha sostituito il concetto di produttività individuale e collettiva. L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance". L'articolo 45 del Decreto Legislativo 30.03.2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "All'Amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". Il citato Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, organismo che per gli Enti Locali, ove costituito, sostituisce il Nucleo di Valutazione. L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa. L'articolo 9, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

⇒ al comma 1, che *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità 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"*;

⇒ al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *"Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi"*.

Il ciclo di gestione della performance nel Comune di Terno d'Isola

Coerentemente con le disposizioni adottate dalla Giunta Comunale con deliberazione n. ... del, il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi 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, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'Ente sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dal secondo comma dell'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009, attraverso il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) o il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), approvati dalla Giunta sulla base di quanto contenuto in atti fondamentali adottati dal Consiglio (Linee programmatiche di mandato, bilancio di previsione, Relazione Previsionale e Programmatica) o in altri atti

programmatori (quali: Programmazione triennale del fabbisogno di personale e Programmazione Triennale del Piano delle Opere Pubbliche);

b) identificazione delle risorse collegate ai singoli obiettivi in due specifiche modalità:

- Relazione previsionale e programmatica: analisi dei programmi con particolare attenzione alle fonti di finanziamento;

- Piano Esecutivo di Gestione (PEG) o Piano degli Obiettivi (PDO): assegnazione delle risorse ai responsabili di servizio per la piena operatività gestionale;

c) monitoraggio in corso di esercizio e interventi correttivi: il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente dal Segretario Generale, coadiuvato dalla struttura organizzativa preposta. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'Amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

d) misurazione della performance:

- organizzativa: attraverso l'Organismo Indipendente di Valutazione e attraverso il controllo di gestione di cui agli articoli da 196 a 198-bis del D.Lgs. n. 267/2000;

- individuale: attraverso il sistema di misurazione e valutazione appositamente approvato e disciplinato nei principi generali;

e) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dai Contratti Nazionali di Lavoro e dai principi, tempi, modalità e fasi del sistema di valutazione definito e approvato dalla Giunta Comunale;

f) rendicontazione: la rendicontazione dei risultati avviene in occasione del rendiconto della gestione da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo. In tale sede viene dato atto del raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Terno d'Isola

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;

b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione e valutazione della performance individuale è riferita:

- ai Responsabili di Servizio, titolari di incarico di posizione organizzativa;
- al restante personale.

Il Sistema affida la misurazione e la valutazione delle performance di Ente, dei settori e delle posizioni organizzative all'Organismo Indipendente di Valutazione.

I titolari delle posizioni organizzative misurano e valutano la performance individuale del personale assegnato.

Performance di Ente

Gli ambiti

Le azioni ed i progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo sono individuati negli indirizzi generali di governo approvati dal Consiglio comunale, che costituiscono il riferimento per l'individuazione degli obiettivi di lavoro.

La Giunta definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – al fine di garantire l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune e la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione da parte del Consiglio Comunale, la Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione elaborato, nella logica della programmazione partecipata, con il supporto del Segretario Generale e dei Responsabili di Servizio. Gli obiettivi individuati nel P.E.G. sono assegnati ai Responsabili di Servizio secondo le rispettive competenze.

Il Piano Esecutivo di Gestione, prima dell'approvazione, viene validato in via definitiva dall'Organismo Individuale di Valutazione, che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati e classifica gli obiettivi come strategici o di mantenimento, assegnando eventualmente la relativa pesatura.

Sulla base degli obiettivi del P.E.G. può essere elaborato, con il supporto e la validazione in via definitiva dell'O.I.V., specifico Piano della Performance, contenente gli obiettivi strategici dell'Ente.

Il sistema

Nel corso dell'anno il Responsabile di Servizio cura la realizzazione delle fasi dei singoli obiettivi programmati ed assegnati; può essere attivata, a richiesta del Responsabile, una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti, con il coinvolgimento dell'Organismo di Valutazione, nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.

Entro febbraio dell'anno successivo i Responsabili di Servizio rendicontano in merito all'attività svolta nell'anno precedente e rilevano i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di marzo l'O.I.V. attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione del rendiconto di gestione e del referto annuale del controllo di gestione – Relazione sulla Performance.

Per l'individuazione degli obiettivi del P.E.G. – Piano della Performance assegnati ai Responsabili di Servizio è stata elaborata l'allegata scheda (8Allegato 1).

Performance individuale

Gli ambiti

L'articolo 9 del Decreto ha descritto gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità 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, le competenze professionali e manageriali dimostrate; alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune si basa sulla valutazione delle seguenti componenti:

- per il personale in posizione organizzativa: performance organizzativa, performance individuale e comportamento manageriale;
- per il restante personale: obiettivi conseguiti e comportamenti organizzativi (comprensione del ruolo, raccordo con gli altri lavoratori, ritmi di lavoro, attenzione ai clienti).

Sulla base dei risultati annuali della performance i dipendenti conseguono un punteggio individuale di valutazione.

Il premio individuale di produttività e il premio di risultato delle posizioni organizzative sono definiti in misura proporzionale al punteggio conseguito, fermo restando che nessun premio può essere assegnato in presenza di punteggio pari o inferiore a 40/100 punti per le posizioni organizzative e a 70/200 punti per il restante personale.

La consistenza delle risorse assegnate ai settori per i premi di produttività è definita mediante il meccanismo del budget di settore.

Qualora i Responsabili di Servizio - posizioni organizzative non conseguano la valutazione minima di 40/100 punti non potranno essere riconfermati nell'incarico.

Sino al rinnovo del CCNL successivo al quadriennio 2006-2009 e in assenza di eventuali risorse aggiuntive derivanti da piani triennali di razionalizzazione e qualificazione della spesa, non si dà luogo ad un sistema di fasce di merito (in ragione anche del recente Decreto Legislativo 01.08.2011 n. 141 recante disposizioni integrative e correttive del D.Lgs. n. 150/2009).

Misurazione e valutazione della performance del personale in posizione organizzativa

La misurazione e valutazione della performance annuale del personale in posizione organizzativa è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

La valutazione degli aspetti organizzativi tiene conto di diversi ambiti: attuazione degli indirizzi espressi dall'Amministrazione nella RPP; politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; capacità di proporre miglioramenti organizzativi; benchmarking con altri Comuni (non applicato in fase di avvio nell'anno 2011). Tali elementi sono approfonditi dall'O.I.V. in confronto con Sindaco e Segretario Generale.

La valutazione degli aspetti individuali è riferita al conseguimento degli obiettivi individuati in sede di P.E.G. – Piano della Performance e classificati dall'O.I.V. come strategici (di miglioramento dei servizi) o gestionali (di mantenimento dello standard).

La valutazione del comportamento manageriale è basata su elementi e caratteristiche approfonditi dall'O.I.V. in tre distinti momenti: presso il Segretario Generale, presso il Sindaco e/o gli Assessori di riferimento, presso i dipendenti assegnati al Servizio. In apposite sessioni di colloquio dell'Organismo Indipendente di Valutazione con ciascun Responsabile di Servizio sono analizzati in corso d'anno l'andamento dell'attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.

Misurazione e valutazione della performance del personale

La misurazione e valutazione della performance annuale del personale è svolta dai Responsabili di Servizio, i quali nei primi mesi dell'anno assegnano a ciascun lavoratore obiettivi individuali o di gruppo e monitorano nel corso dell'anno il livello delle prestazioni. Entro marzo dell'anno successivo il Responsabile di Servizio formalizza la valutazione finale individuale, previa eventuale colloquio. La valutazione è resa nota al dipendente interessato.

Procedure di conciliazione

Entro i 5 giorni successivi alla comunicazione della valutazione il dipendente può chiedere al suo Responsabile di Servizio un motivato riesame della valutazione espressa, presentando elementi che ritiene non siano stati considerati dal valutatore.

Schede di valutazione della performance

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale non dirigente e quella destinata ai Responsabili di Area titolari di posizioni organizzative.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE
(non in posizione organizzativa)**

SETTORE: _____

VALUTATORE: Responsabile _____

VALUTATO: (dipendente a tempo indeterminato)
UNITA' OPERATIVA DI APPARTENENZA:
CATEGORIA: B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>

Consegna scheda obiettivi		
Data:	Firma Responsabile:	Firma Valutato:
Consegna scheda obiettivi modificati in corso d'anno		
Data:	Firma Responsabile:	Firma Valutato:

VALUTAZIONE FINALE		
Punteggio Obiettivi 20.. _____ /100	Punteggio Caratteristiche Individuali 20.. _____ /100	Totale punteggio attribuito _____ /200

Consegna valutazione finale	
Firma del Responsabile _____	Firma del dipendente _____ (per ricevuta)
Data _____	

Osservazioni del Responsabile sulla valutazione conclusiva

Osservazioni del Responsabile per lo sviluppo delle competenze

OBIETTIVI ANNO _____

Dipendente		Cat.		
AMBITI ↓	DESCRIZIONE ↓	Punteggio preventivo assegnato a ciascun obiettivo (totale generale 100 punti)	Valutazione obiettivi raggiunti (punteggio finale max 100/100)	Monitoraggio ovvero osservazioni e proposte del Responsabile al dipendente
Obiettivi dell'Unità Operativa di appartenenza <i>N.B.: necessario almeno 1 obiettivo</i>				
Obiettivi Individuali <i>N.B.: necessario almeno 1 obiettivo</i>				
Obiettivi di Settore <i>N.B.: facoltativo e per un Max di 20 punti</i>				
TOTALI		100	/100	

VALUTAZIONE CARATTERISTICHE INDIVIDUALI 20..
(personale non in posizione organizzativa)

Dipendente	Cat.		
AMBITI ↓	DESCRIZIONE ↓	VALUTAZIONE ↓ (punteggio finale max 100/100)	
Interpretazione del ruolo	-Partecipazione alle finalità del Servizio -Conoscenza del contesto lavorativo -Adeguamento alle effettive necessità dell'Ente	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Rilevazione dei miglioramenti	-Sviluppo delle caratteristiche positive -Aumento delle capacità di soluzione dei problemi -Capacità di proporre miglioramenti riguardanti il lavoro svolto	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Livelli di interazione	-Raccorda il proprio lavoro con quello degli altri -Ha un buon rapporto con le persone -Contribuisce ad abbattere le conflittualità nelle relazioni e dimostra particolare propensione al lavoro di squadra	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Cadenza e ritmi di lavoro	-Tende ad eliminare gli sprechi cercando di ottimizzare le risorse -Quando occorre sa aumentare il ritmo lavorativo senza pregiudicare i risultati	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Attenzione ai clienti	-Attenzione alle domande dei clienti esterni/interni nella realizzazione della produzione	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
TOTALE PUNTEGGIO CARATTERISTICHE		/100	

VALUTAZIONE FINALE 20..

OBIETTIVI 20..	Totale punteggio valutazione obiettivi raggiunti	/100
CARATTERISTICHE INDIVIDUALI 20..	Totale punteggio	/100
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO		/200

POSIZIONI ORGANIZZATIVE
SCHEDA VALUTATIVA RISULTATO ANNO _____

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
A. AMBITO: verifica sull'attuazione degli indirizzi espressi dall'Amministrazione nella RPP	
B. AMBITO: verifica delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	
C. AMBITO: riscontro sulle capacità di proporre miglioramenti organizzativi riferiti alla struttura di appartenenza	
D. AMBITO: benchmarking con altri comuni (<i>non applicato in fase di avvio nel 2011</i>)	
totale	_____ Max 10 punti
PERFORMANCE INDIVIDUALE	
A. OBIETTIVI STRATEGICI } 1 OBIETTIVO: P. _____ 2 OBIETTIVO: P. _____ 3 OBIETTIVO: P. _____	
B. OBIETTIVI GESTIONALI (di sviluppo, di mantenimento e/o di PEG) TOT. P. _____	
TOTALE teorico	_____ max 60 punti
COMPORAMENTO MANAGERIALE	
A. Elementi di valutazione approfonditi in uno specifico incontro con il Segretario Generale: 1. capacità di programmare le attività e il lavoro della struttura 2. superamento formalismi nella relazione politico-tecnica; 3. capacità di proporre soluzioni in situazioni estemporanee e non prevedibili 4. capacità di valutare i propri collaboratori	
B. Elementi di valutazione approfonditi con il Sindaco o con gli Assessori di riferimento: 1. Attenzione al controllo sui risultati e all'ascolto dell'utenza 2. Reattività nel recepimento degli indirizzi politici	
C. Elementi di valutazione approfonditi attraverso un sondaggio con i propri dipendenti: 1. Processo di condivisione degli obiettivi di Settore; 2. Team working (condivisione delle problematiche emergenti) 3. Circolazione delle informazioni sugli istituti contrattuali applicati riguardanti il personale diretto	
totale	_____ Max 30 punti
TOTALE	100 PUNTI

Obiettivi Anno _____

Programma R.P.P.
 Progetto R.P.P.
 Obiettivo
 Settore
 Responsabile PO

1	2	3	4	5	peso obiettivo
Destinatario / Utenza	Definizione dell'obiettivo e dell'impatto atteso (in termini descrittivi)	Fasi dell'obiettivo	Tempi di attuazione	Indicatore di impatto (efficacia finale)	
MONITORAGGIO STATO DI ATTUAZIONE DELL'OBIETTIVO - DOPO IL 30 GIUGNO _____					
1	Definizione dell'obiettivo e dell'impatto atteso (in termini descrittivi)	Fasi dell'obiettivo	Tempi di attuazione	Indicatore di impatto (efficacia finale)	peso obiettivo
STATO FINALE DI ATTUAZIONE DELL'OBIETTIVO ALLA DATA DEL 31 DICEMBRE _____					
1	Definizione dell'obiettivo e dell'impatto atteso (in termini descrittivi)	Fasi dell'obiettivo	Tempi di attuazione	Indicatore di impatto (efficacia finale)	peso obiettivo