

COMUNE DI GOITO

**IL SISTEMA DI
MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE**

Dicembre 2017

INDICE

1.	Premessa	p. 3
2.	Metodologia	p. 6
3.	Il processo, i tempi e le responsabilità del sistema	p. 8
4.	Modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e di programmazione finanziaria e di bilancio	p. 12
5.	Performance Organizzativa	p. 12
6.	Pesatura Posizioni Management	p. 12
7.	All. 1 - misurazione performance organizzativa	p. 13
8.	Allegati schede varie performance	p. 15-30

1. Premessa

Valutare significa esprimere un giudizio su qualcosa per un fine decisionale.

È fondamentale per il Comune di Goito valutare nell'Ente, per migliorare le performance e per l'equità sociale con il merito.

Il presente documento è adottato ai sensi degli articoli 13, comma 6, lett. D) e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, tenendo conto degli indirizzi provenienti prima dalla Commissione per la valutazione la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (successivamente Civit, infine A.N.AC.), poi dalla Funzione Pubblica (DFP), dall'Anci e dalle ultime Leggi di Stabilità e di riordino della p.a.

Le funzioni del DFP in materia di performance sono oggi disciplinate dal DPR n. 105 del 2016: il Dipartimento, tra le altre cose, indirizza le attività degli organismi di valutazione, definisce nuove linee guida per la semplificazione ed il miglioramento delle varie fasi del ciclo della performance e intende promuovere la costituzione della Rete Nazionale per la valutazione esterna delle amministrazioni pubbliche. A poco tempo dall'entrata in vigore del decreto n.105, è stato istituito l'Elenco Nazionale Valutatori, è stata avviata una convenzione con il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato per definire le modalità di integrazione fra ciclo della performance e ciclo di bilancio, sono in via di definizione le prime linee guida per una più efficace definizione del Piano della performance, sono stati attivati dei Laboratori di approfondimento con alcuni Ministeri.

La Costituzione della Rete Nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, con l'obiettivo di "valorizzare le esperienze di valutazione esterna delle pubbliche amministrazioni e dei relativi impatti che vengono condotte in specifici ambiti e settori, favorire la condivisione di tali esperienze e definire metodologie di valutazione comuni" (art. 7, co. 1, DPR n. 105 del 2016) è la principale innovazione sul fronte della valutazione esterna, dalla quale potrebbero aprirsi scenari sinora inediti anche i fini della valutazione degli impatti, aiutando a superare uno dei principali limiti fin qui riscontrati nell'attuazione del ciclo della performance. Un lavoro complesso e pluriennale in divenire.

Questo documento ha lo scopo di illustrare i criteri per la valutazione individuale del personale comunale, sulla base dei risultati della performance organizzativa, definita attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, specifici e operativi previsti nel Piano della *performance*, nonché con riferimento alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi attuati da ciascun dipendente, anche in adempimento agli obblighi che derivano in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal contratto individuale, dai codici di comportamento.

Quindi il presente documento è volto a definire e descrivere la metodologia, il processo, gli attori e gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione della

performance nel Comune di Goito. Il tutto in modo chiaro e *semplice* (rif. L.124/15), certamente idoneo alla gestione comunale.

Il sistema è ispirato ai seguenti principi:

1. consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
3. consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
4. consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
5. garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
6. assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
7. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
8. esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo raggiungimento dei livelli di performance attesi;
9. assicurare la trasparenza dei risultati stessi e relativi responsabili.

Si introduce con il sistema di valutazione comunale il concetto plurale "delle" performance: la *Performance* organizzativa e la *Performance* individuale.

La *performance organizzativa* comunale verrà misurata e valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico, definiti dalla Giunta attraverso l'adozione del Piano della Performance.

La *performance individuale* viene misurata in ragione del contributo di ognuno alla performance organizzativa e dell'area che, per questo motivo, viene presa in considerazione, insieme alla valutazione delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi, per la valutazione finale del merito e, quindi anche per il calcolo del relativo premio per ciascun dipendente. La monetizzazione della produttività e del risultato avverrà per fasce.

1.1 *Caratteristiche dell'organizzazione*

Personale al 1/01/2018:

PERSONALE tempo indeterminato

A	B	C	D	P.O.
2	9	20	6	4

TOTALE 41

2.3 Struttura organizzativa al 1/01/2018:

Schema di cui alla D.G.C. 219 del 28/12/2017

2. Metodologia

Il sistema di misurazione e valutazione della performance in essere nel Comune di Goito, coerentemente con i precedenti indirizzi di cui alla delibera Civit n.89/2010 e i recenti della Funzione Pubblica (L.124/15), è un *sistema multidimensionale* in quanto individua priorità strategiche e misure strategiche, si tratta di un sistema integrato, ovvero la strategia è declinata in azioni (o iniziative) strategiche e queste in attività annuali inserite all'interno dei documenti di programmazione annuale dell'Ente (Bilancio Pluriennale, DUP, Bilancio annuale di previsione e Piano esecutivo di gestione).

La metodologia attuata prevede la costruzione di un *sistema aperto* caratterizzato da relazione logico-causali tra la strategia esplicitata e le azioni che l'organizzazione pone in essere, il tutto supportato da misure in grado di rappresentare il grado di conseguimento dei risultati attesi. Il Comune di Goito ha strutturato il sistema di misurazione della performance partendo dalla esplicitazione della strategia in Priorità Strategiche e queste in obiettivi di mandato. Gli obiettivi di mandato sono stati tradotti in misure strategiche (ovvero misure di outcome), finalizzate alla valutazione degli esiti e della capacità dell'ente di incidere sulle principali dinamiche e criticità verso le quali si intendeva agire. Gli obiettivi di mandato, sono a loro volta tradotti in azioni strategiche (o progetti) che possono avere una durata annuale ovvero pluriennale.

Il sistema così progettato è strutturato al fine di permettere la rappresentazione:

- del grado di attuazione della strategia, attraverso la scomposizione della strategia in priorità strategiche, in obiettivi di mandato (o obiettivi strategici) e la relativa articolazione in azioni ed iniziative. Ciò permetterà di rappresentare ex-ante le priorità dell'amministrazione e di valutare in-itinere ed ex-post l'efficacia delle azioni e risorse messe in campo;
- del portafoglio di attività e servizi messe in campo dall'amministrazione, a livello di azioni strategiche e delle susseguenti attività annuali confluenti nel PEG;
- dello stato di salute dell'amministrazione, ed in particolare creando un collegamento tra gli obiettivi di mandato, le azioni strategiche e le modalità di allocazione delle risorse nei documenti economico-finanziari (Bilancio annuale di previsione, Piano triennale delle opere, Piano triennale delle assunzioni, PDO-PEG-PDP, ...);
- degli impatti dell'azione amministrativa (outcome), proprio grazie al sistema di misure formalizzate ex-ante e valutate ex-post.

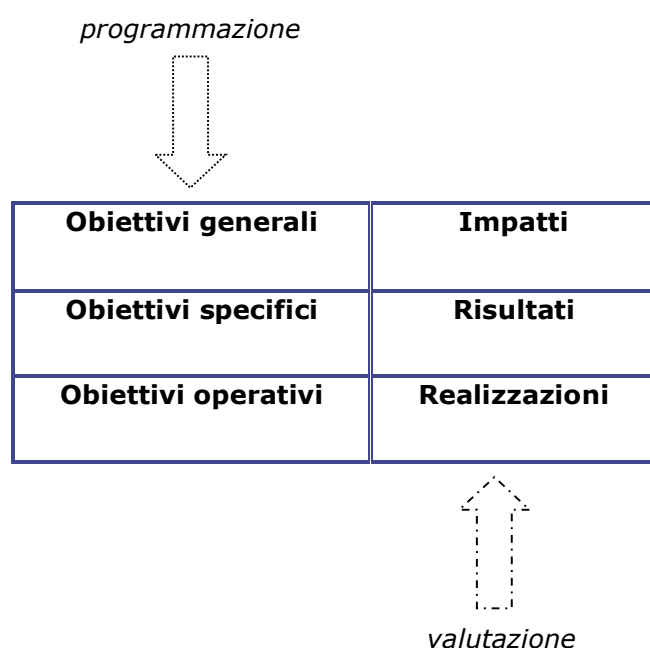
Il sistema orienta la metodologia di valutazione e di rappresentazione della stessa verso il principio di efficacia in termini di frequenza del processo e capacità di analisi. La frequenza dei processi di valutazione della performance è modulato in relazione al livello di controllo (strategico, performance organizzativa o performance individuale), l'articolazione spaziale richiama altresì la possibilità di scomposizione dei livelli di performance dagli obiettivi di mandato agli obiettivi e risultati più analitici.

L'approccio metodologico integrato si completa attraverso la creazione di meccanismi di coordinamento e collegamento tra i processi sopra descritti con il processo di misurazione e valutazione della performance individuale, distinguendo adeguatamente tra i diversi livelli di responsabilità (Segretario Comunale, posizione organizzativa e personale).

In relazione al sistema complessivo di strumenti di pianificazione e controllo previsti dal TUEL, l'amministrazione comunale adotta un approccio integrato per avere un cruscotto con i vari item di conoscenza dell'Ente.

I documenti di pianificazione e programmazione permettono di individuare e comunicare gli obiettivi sia esternamente che internamente.

La esplicitazione del sistema di obiettivi strategici, organizzativi ed individuali, permette di dare contenuto al sistema dei controlli e procedere alla valutazione e incentivazione del merito.



schema pianificazione strategica comunale _ fig. 1

3. Il processo, i tempi e le responsabilità del sistema

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda attraverso una serie di fasi inquadrate nell'ambito più generale del *ciclo di gestione della performance*, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del decreto 150/2009 che, come noto, prevede la seguente articolazione:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, anche secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai soggetti interessati.

Altresì, il processo deve collegarsi con il ciclo di gestione della performance e, in tal senso, integrare i diversi livelli di performance, in termini di outcome, efficienza ed efficacia nelle sue possibili varianti.

In questa sezione del sistema comunale, si descriveranno nel dettaglio le fasi del processo, i tempi e la frequenza delle stesse, i soggetti responsabili coinvolti e gli strumenti in questo momento adottati all'interno dell'amministrazione comunale e da affinare con il tempo.

La prima fase riguarda la formalizzazione e traduzione della strategia dell'amministrazione comunale, sotto forma di priorità strategiche, obiettivi di mandato e azioni strategiche (strategia declinata in obiettivi generali o strategici, obiettivi specifici e obiettivi operativi).

Questa fase prende avvio nel momento di insediamento del Sindaco e della Giunta, i quali sono chiamati a tradurre il programma di mandato presentato in Consiglio Comunale in ambiti e bisogni prioritari di intervento.

Il documento che ne scaturisce sarà successivamente oggetto di manutenzione ed aggiornamento in relazione a mutate situazioni ambientali interne ed esterne ed a stati di avanzamento delle attività.

Gli strumenti da adottarsi sono il documento di pianificazione strategica con il relativo cruscotto strategico che confluisce all'interno del Piano della Performance. Da un punto di vista temporale, questa fase prende avvio con la verifica dello stato di attuazione dei programmi e progetti e contemporaneamente con le prime attività legate al bilancio annuale di previsione.

La seconda fase concerne l'allineamento del resto dei processi di programmazione alla strategia. Annualmente, in sede di definizione dei documenti di programmazione finanziaria (Bilancio annuale di previsione, Bilancio Pluriennale e DUP-PDO-PEG) si avvia il processo di attribuzione degli obiettivi e delle risorse a tutta la struttura organizzativa. Tale attribuzione è realizzata sulla base degli

indirizzi strategici delineati, oltre a garantire il mantenimento dei livelli adeguati di servizio. In questa fase, Sindaco, Giunta, Segretario Generale e Posizioni Organizzative, sono i soggetti deputati a individuare gli ambiti di intervento annuali. Gli obiettivi economico-finanziari e gestionali confluiscono nei documenti di programmazione annuale dell'Ente (Bilancio di previsione e PEG).

Gli obiettivi gestionali attribuiti alle Posizioni Organizzative e al Segretario Comunale vengono ponderati in modo tale che il peso complessivo degli obiettivi assegnati ad ognuno di essi sia sempre 100.

Il completamento delle due fasi prima e seconda permette di dare contenuto al Piano delle Performance.

La terza fase concerne l'attività di misurazione monitoraggio periodico dei risultati e dello stato di attuazione degli obiettivi. Il monitoraggio è condotto con una cadenza semestrale, sia per quanto riguarda lo stato di avanzamento delle attività strategiche, sia per quanto riguarda le attività organizzative e gestionali.

L'ufficio controllo di gestione è il soggetto responsabile della realizzazione della presente fase.

La fase di monitoraggio periodico rappresenta, altresì, il momento all'interno del quale l'amministrazione e il management possono procedere ad una gestione dinamica degli obiettivi.

In casi adeguatamente motivati, infatti, è data possibilità al management di proporre una ridefinizione dei propri obiettivi organizzativi o gestionali. Le motivazioni possono concernere cambiamenti nel contesto ambientale di riferimento (es. mancata approvazione di un regolamento), o modifiche nelle priorità del servizio e dell'ufficio in relazione a specifici orientamenti dell'organo di indirizzo.

La quarta fase rappresenta il reporting ed è successiva alla misurazione e monitoraggio al fine di rendere intellegibili e chiare le informazioni ed i dati raccolti. Il sistema di reporting è strutturato al fine di garantire una serie di report periodici, in particolare quelli relativi alla rappresentazione del grado di conseguimento semestrale degli obiettivi strategici e gestionali ma altresì di report a richiesta in relazione a specifici bisogni informativi provenienti dagli amministratori.

La quinta fase riguarda l'attività di analisi degli scostamenti tra obiettivi programmati (o target) e risultati intermedi o finali. L'analisi degli scostamenti è funzionale alla comprensione delle cause di un eventuale risultato non soddisfacente ed alla individuazione dei correttivi necessari. Tali correttivi potranno riguardare le modalità di gestione, le risoluzioni di particolari problematiche, il rifinanziamento di iniziative oppure anche una ri-programmazione in un'ottica di gestione flessibile degli obiettivi.

La sesta fase riguarda le attività di valutazione delle performance organizzative ed individuali finalizzata ad un'analisi dei risultati raggiunti, l'adeguatezza rispetto

ai target e la conseguente distribuzione dei premi ed incentivi a tutti i livelli della struttura organizzativa.

Si precisa che per la valutazione della performance individuale dei dipendenti l'amministrazione si avvale di una scheda di valutazione, integrata con l'indicazione del grado di partecipazione del singolo dipendente al complesso delle azioni della struttura di appartenenza.

A pagina seguente si riportano gli elementi utili (fattori) per le schede di valutazione del personale suddivise per categorie economiche, a seguire delle p.o. e del segretario comunale, secondo il fac-simile sotto.

item	peso	punteggio	punteggio ponderato
fattore 1	20	5	12
fattore 2	10	5	6
fattore 3	20	5	12
fattore 4	20	5	12
fattore 5	15	5	9
fattore 6	15	5	9
	100		60
obiettivo 1	50	5	20
obiettivo 2	40	5	16
obiettivo 3	10	5	4
	100		40
totale		100	

Esempio matrice scheda valutazione del personale, con comportamenti (fattori) e risultati (obiettivi) - figura 2

Il punteggio per ciascun item varia da 1 (valore più basso) a 5 (valore più alto), come nella scala:

punteggio 1	per niente adeguato
punteggio 2	appena adeguato
punteggio 3	adeguato
punteggio 4	più che adeguato
punteggio 5	eccellente

Gli obiettivi numerati della figura 1 naturalmente discendono dalla cascata degli obiettivi dell'Ente e trattasi delle azioni strategiche (progetti PEG), con importanza (e ponderazione) crescente rispetto categoria di appartenenza del personale del Comune di Goito.

N.	FATTORI COMPORTAMENTI _ CATEGORIA B
1	Abilità operativa nello svolgimento funzione
2	Qualità e consistenza della prestazione
3	Flessibilità nel lavoro
4	Puntualità e rapidità nell'esecuzione dei compiti assegnati
5	Capacità di relazione con persone interne e/o esterne all'Ente
6	Partecipazione ai processi lavorativi della propria unità organizzativa

N.	FATTORI COMPORTAMENTI _ CATEGORIA C
1	Abilità operativa nello svolgimento funzione
2	Qualità e consistenza della prestazione (+)
3	Flessibilità nel lavoro
4	Puntualità e rapidità nell'esecuzione dei compiti assegnati
5	Capacità di relazione con persone interne e/o esterne all'Ente
6	Partecipazione ai processi lavorativi della propria unità organizzativa (+)

N.	FATTORI COMPORTAMENTI _ CATEGORIA D
1	Qualità e consistenza della prestazione
2	Flessibilità nel lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
3	Capacità di lavorare in gruppo e di relazionarsi efficacemente all'esterno
4	Puntualità e rapidità nell'esecuzione dei compiti assegnati
5	Capacità di applicare correttamente norme, regole e disposizioni
6	Partecipazione ai processi lavorativi della propria unità organizzativa (++)

N.	FATTORI COMPORTAMENTI _ POSIZIONI ORGANIZZATIVE
1	Qualità e consistenza della prestazione dal punto di vista del coordinamento
2	Flessibilità nel lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi dell'Ente
3	Capacità di lavorare in gruppo e di relazionarsi efficacemente all'esterno
4	Perseguire efficienza ed efficacia nella propria unità organizzativa
5	Capacità di applicare e far applicare correttamente norme, regole e disposizioni
6	Capacità di valutare e di motivare i propri collaboratori

N.	FATTORI COMPORTAMENTI _ SEGRETARIO COMUNALE
1	Assistenza giuridico-amministrativa efficace
2	Qualità e consistenza della prestazione dal punto di vista del coordinamento
3	Capacità di lavorare in gruppo e di relazionarsi efficacemente all'esterno
4	Collaborazione fattiva con amministratori, posizioni organizzative e nucleo valutazione
5	Applicazione corretta di norme, regole e disposizioni
6	Perseguire efficienza della macchina amministrativa e motivazione dei dipendenti

4. Modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e di programmazione finanziaria e di bilancio

Al fine di conseguire la massima integrazione ed efficienza del sistema di misurazione e gestione della performance, i sistemi di controllo esistenti e di programmazione sono stati ricondotti ad una visione unitaria.

In particolare, dal processo di pianificazione strategica si potranno derivare le priorità strategiche dell'ente, i bisogni e le politiche da porre in essere, e le susseguenti risorse allocate attraverso i documenti di programmazione finanziaria, ed in particolare il PDP-PEG-PDO ed il Bilancio Pluriennale.

Ne consegue che il sistema di gestione e misurazione delle performance risulta derivare dalla messa a sistema dei diversi strumenti e processi di programmazione e controllo esistenti all'interno dell'amministrazione comunale.

5. Performance Organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa attraverso la rendicontazione (reporting) costituisce, insieme alla chiara individuazione delle responsabilità, la premessa indispensabile per una adeguata e motivata definizione degli obiettivi e delle priorità, e non viceversa. In funzione del ciclo della performance, la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti nell'ultimo esercizio, con l'analisi delle relative criticità, deve precedere logicamente e servire per stabilire la programmazione (Piano, programmi e progetti) degli esercizi successivi.

6. Pesatura Posizioni Management

Dato atto che appare necessario procedere, contestualmente alla approvazione del semplificato sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, anche alla approvazione di un nuovo metodo per la pesatura delle posizioni del management (p.o.) in coerenza con le sostanziali modificazioni organizzative che ridisegnano pluriennalmente l'assetto dei Settori e dei Servizi dell'Ente. La scheda a seguire con voci specifiche e punteggi (ed esempi), è sia in linea con i principi generali dettati dagli artt. 7, 9 del D.Lgs. 150/09, sia con le indicazioni fornite dalla Funzione Pubblica. Seguono schede pesatura posizioni organizzative negli allegati.

Posizione	Numero dipendenti alle dirette dipendenze (max 5 p.)	Strutture dipendenti (max 15 p.)	Stakeholder di riferimento (max 20 p.)	Gestione economica (max 25 p.)	Strategicità (max 35 p.)	Totale punti (max 100 p)
Es. Settore 1	5	10	15	20	25	75
Es. Settore 2	4	12	9	13	22	60
Es. Settore 3	3	11	15	13	27	69
.....						

ALLEGATO 1

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: NON FORMALE MA DI MIGLIORAMENTO FATTUALE

Premessa

I modelli di Total Quality Management (TQM) per le Pubbliche Amministrazioni puntano a facilitare la pratica sistematica dell'autovalutazione e del miglioramento pianificato e continuo.

Il primo passo di un approccio orientato alla qualità è costituito proprio da un processo di autovalutazione attraverso cui i responsabili identificano i punti di debolezza sulla base dei quali intervenire con azioni di miglioramento.

La metodologia che alla base della pratica sistematica dell'autovalutazione è quella del cosiddetto ciclo PDCA rappresentato graficamente dalla figura sottostante.

1. **PLAN:** esiste una pianificazione del miglioramento, integrata nella pianificazione generale. La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse ed è diffusa regolarmente in significative parti dell'organizzazione
2. **DO:** gli approcci/progetti/iniziative sono attuati concretamente secondo i piani definiti (plan). L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente in significative parti dell'organizzazione.
3. **CHECK:** L'autovalutazione come check up annuale dell'organizzazione, mirato al miglioramento continuo in relazione ai fini. I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente in significative parti dell'organizzazione. Si tratta della parte in genere più carente nelle amministrazioni pubbliche; la carenza del check è in generale la conseguenza di carenze a monte, a livello della Plan.
4. **ACT:** azioni immediate conseguenti al check. A seguito del controllo dei risultati vengono intraprese azioni correttive e di miglioramento.



Metodologia nel Comune di Goito

Il lavoro da effettuarsi nel Comune di Goito è un processo che segue il ciclo PDCA e che si sviluppa nell'arco di due anni di programmazione. Viene effettuata una vera e propria "pianificazione del miglioramento" attraverso la redazione di progetti da inserire nel PEG che coinvolgono diverse attività e servizi del settore.

Il primo anno si procede alla realizzazione di specifiche ricerche di customer satisfaction atti a conoscere bisogni e aspettative dei portatori di interesse.

Il secondo anno viene studiato, sviluppato e ottimizzato il progetto sperimentale di customer satisfaction iniziato l'anno prima.

L'attività di customer satisfaction, realizzata attraverso una tecnica standard (questionario semistrutturato) e successivamente una tecnica non standard (focus group), deve essere intesa come prima tappa di un percorso di miglioramento finalizzato a comprendere come alcune attività e interventi vengano percepiti e compresi dai soggetti portatori di interesse.

Il percorso di miglioramento risulta costituito da tre fasi:

- 1) misurare il livello di qualità percepita di un intervento complesso;
- 2) misurare e classificare l'impatto dei vari aspetti segnalati sulla soddisfazione globale degli utenti;
- 3) definire gli obiettivi e le priorità di miglioramento e individuare azioni specifiche per attuare tali miglioramenti.

L'output finale è costituito da un piano di miglioramento con specifiche attività correttive da attuare entro tempi prestabiliti.

Il piano di miglioramento, quando di assoluto rilievo per il Comune, viene sottoscritto dall'Assessore alla partita (o dal Sindaco), dal Segretario comunale e dal management.

Principi ispiratori

I principi ispiratori, con valori ed obiettivi, del presente sistema "aperto" sono:

- a) "semplificazione degli adempimenti" a carico del Comune di Goito;
- b) progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria;
- c) raccordo con il sistema dei controlli interni;
- d) reale valutazione indipendente dei sistemi e risultati;
- e) valore etico della valutazione e della co-produzione del processo;
- f) processo valutativo "utile" per il miglioramento e l'equità.

Allegati _ schede valutative*

- SCHEDA MONETIZZAZIONE PRODUTTIVITA' E RISULTATO
- SCHEDA VALORE ECONOMICO DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- LEGENDA VALORE ECONOMICO DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- SCHEDE DIPENDENTI PER CATEGORIA
- SCHEDA RISULTATO SEGRETARIO COMUNALE
- SCHEDA RISULTATO P.O.
- GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI LA PERFORMANCE INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

**Questa impostazione degli allegati evidenzia una coerenza complessiva, che collega il sistema in un unico quadro logico anche con i diversi documenti di programmazione: DUP e PEG – PDO – PDP.*

In tal senso dal DUP d'indirizzo politico discende direttamente il PEG – PDO – PDP con carattere gestionale e fortemente orientato al risultato, in cui si individuano le priorità e i progetti e si assegnano le risorse. In particolare, il PDO - PDP stabilisce le modalità gestionali e organizzative (fasi di lavoro e relativi tempi, indicatori di risultato gestionale, ricorso a professionalità esterne), sulla base delle quali svolgere le attività e realizzare gli obiettivi, traduzione e declinazione delle priorità e delle linee strategiche contenute nel PEG.

MONETIZZAZIONE PER TUTTI I DIPENDENTI CON SCHEDE PERFORMANCE

PUNTEGGIO ATTRIBUITO CON VALUTAZIONE PER MONETIZZAZIONE	
Da punti 90 a punti 100	100%
Da punti 80 a punti 89	90%
Da punti 70 a punti 79	80%
Da punti 60 a punti 69	70%
Da punti 50 a punti 59	60%
Sotto i 50 punti	0

COMUNE DI GOITO

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL VALORE ECONOMICO DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA
DAL 01 GENNAIO 2018

POSIZIONE

INCARICATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE

Punti

Fattore 1	Numero dipendenti alle dirette dipendenze	Fino a 5
	Totale attribuito - parziale	
Fattore 2	Strutture dipendenti	Fino a 15
	Totale attribuito - parziale	
Fattore 3	Stakeholder di riferimento	Fino a 20
	Totale attribuito - parziale	
Fattore 4	Gestione economica	Fino a 25
	Totale attribuito - parziale	
Fattore 5	Strategicità	Fino a 35
	Totale attribuito - parziale	
	Totale attribuito - generale	Fino a 100

LEGENDA VALORE ECONOMICO DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Numero di dipendenti: numero delle risorse umane assegnate. Il parametro viene graduato nel modo seguente:

- Oltre le 10 unità: punti 5
- Tra le 5 e le 10: punti 3
- Sotto le 5 unità: punti 1

Strutture dipendenti: Esprime il livello di difficoltà nel coordinamento della Struttura. Il parametro viene graduato nel modo seguente:

- Struttura con almeno 3 unità operative: punti 15;
- Struttura con almeno 2 unità operative: punti 7;
- Struttura con meno di 2 due unità operative: punti 2

Stakeholder di riferimento: esprime l'intensità del sistema responsabilizzante, che presiede la posizione, verso soggetti esterni/interni all'ente tenuto conto della dimensione e della complessità delle relazioni che la Posizione intrattiene all'esterno e all'interno dell'Ente. Il parametro viene graduato nel modo seguente:

- sia esterni che interni: punti 20
- solo esterni: punti 10
- solo interni: punti 10

Gestione economica: esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di entrata e di spesa svolte nell'ambito della posizione quale attività primaria e di risultato. Il parametro viene graduato nel modo seguente:

- superiore a 750.000,00 di euro: punti 25
- da 250.001,00 a 750.000,00 di euro: punti 12
- fino a 250.000,00 euro: punti 2

Strategicità: evidenzia la rilevanza strategica della posizione in termini di rilevanza delle attività e proposte di competenza della Posizione e degli atti cui collabora con riferimento alle linee di mandato del Sindaco e delle priorità dell'Amministrazione contenute nei documenti di programmazione dell'Ente

- la Posizione Organizzativa è responsabile di istruttorie in atti strategici per l'ente: da 21 fino a punti 35;
- la Posizione Organizzativa contribuisce all'istituzione di atti strategici per l'ente oppure è responsabile di istruttoria di atti rilevanti per l'Ente: da 6 fino a punti 20
- la Posizione Organizzativa contribuisce all'istruttoria di atti Rilevanti per l'ente: punti 5;

5. La somma delle valutazioni espresse su ogni fattore definirà il punteggio finale di una posizione su una scala graduata fino al punteggio massimo di 100 punti assegnando a ciascun punto un valore pari all'indennità massima attribuibile rapportata al valore massimo dei punti attribuibili secondo la seguente formula:

$\text{valore di un punto} = \text{indennità massima attribuibile} / 100$

COMUNE DI GOITO

(Provincia di Mantova)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE ANNO 2018

AREA: _____ SERVIZIO: _____

DIPENDENTE: _____

FATTORI COMPORTAMENTALI CATEGORIE A e B				
N.	FATTORI COMPORTAMENTALI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
1	Abilità operativa nello svolgimento della funzione	20	5	12
2	Qualità e consistenza della prestazione	10	5	6
3	Flessibilità nel lavoro	20	5	12
4	Puntualità e rapidità nell'esecuzione dei compiti assegnati	20	5	12
5	Capacità di relazione con persone interne e/o esterne all'Ente	15	5	9
6	Partecipazione ai processi lavorativi della propria unità organizzativa	15	5	9
TOTALE PUNTEGGIO FATTORI COMPORTAMENTALI				60
Eventuale area di miglioramento				

COMPITI ASSEGNATI E OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO				
N.	OBIETTIVI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
1	Obiettivo 1	50	5	20
2	Obiettivo 2	40	5	16
3	Obiettivo 3	10	5	4
TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI				40
TOTALE SCHEDA				100

La P.O.

Il Dipendente

Data

COMUNE DI GOITO

(Provincia di Mantova)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE ANNO 2018

AREA: _____ SERVIZIO: _____

DIPENDENTE: _____

FATTORI COMPORTAMENTALI CATEGORIA C				
N.	FATTORI COMPORTAMENTALI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
1	Abilità operativa nello svolgimento della funzione	15	5	9
2	Qualità e consistenza della prestazione	20	5	12
3	Flessibilità nel lavoro	15	5	9
4	Puntualità e rapidità nell'esecuzione dei compiti assegnati	15	5	9
5	Capacità di relazione con persone interne e/o esterne all'Ente	15	5	9
6	Partecipazione ai processi lavorativi della propria unità organizzativa	20	5	12
TOTALE PUNTEGGIO FATTORI COMPORTAMENTALI				60
Eventuale area di miglioramento				

COMPITI ASSEGNATI E OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO				
N.	OBIETTIVI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
1	Obiettivo 1	50	5	20
2	Obiettivo 2	40	5	16
3	Obiettivo 3	10	5	4
TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI				40
TOTALE SCHEDA				100

La P.O.

Il Dipendente

Data

COMUNE DI GOITO

(Provincia di Mantova)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE ANNO 2018

AREA: _____ SERVIZIO: _____

DIPENDENTE: _____

FATTORI COMPORTAMENTALI CATEGORIA D				
N.	FATTORI COMPORTAMENTALI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
1	Qualità e consistenza della prestazione	20	5	12
2	Flessibilità nel lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	10	5	6
3	Capacità di lavorare in gruppo e di relazionarsi efficacemente con l'esterno	20	5	12
4	Puntualità e rapidità nell'esecuzione dei compiti assegnati	20	5	12
5	Capacità di applicare correttamente norme, regole e disposizioni	15	5	9
6	Partecipazione ai processi lavorativi della propria unità organizzativa	15	5	9
TOTALE PUNTEGGIO FATTORI COMPORTAMENTALI				60
Eventuale area di miglioramento				

COMPITI ASSEGNATI E OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO				
N.	OBIETTIVI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
1	Obiettivo 1	50	5	20
2	Obiettivo 2	40	5	16
3	Obiettivo 3	10	5	4
TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI				40
TOTALE SCHEDA				100

La P.O.

Il Dipendente

Data

COMUNE DI GOITO

(Provincia di Mantova)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE ANNO 2018

AREA: _____

SERVIZIO: _____

DIPENDENTE: _____

FATTORI COMPORTAMENTALI SEGRETARIO COMUNALE				
N.	FATTORI COMPORTAMENTALI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
1	Qualità e consistenza della prestazione dal punto di vista del coordinamento	20	5	12
2	Assistenza giuridico-amministrativa efficace	10	5	6
3	Capacità di lavorare in gruppo e di relazionarsi efficacemente con l'esterno	20	5	12
4	Collaborazione fattiva con gli amministratori, posizioni organizzative e nucleo di valutazione	20	5	12
5	Applicazione corretta delle norme, regole e disposizioni	15	5	9
6	Perseguire efficienza ed efficacia della macchina amministrativa, con equità e motivazione dei dipendenti	15	5	9
TOTALE PUNTEGGIO FATTORI COMPORTAMENTALI				60
Eventuale area di miglioramento				

COMPITI ASSEGNATI E OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO				
N.	OBIETTIVI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
	Obiettivo 1	50	5	20
	Obiettivo 2	40	5	16
	Obiettivo 3	10	5	4
TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI				40
TOTALE SCHEDA				100

Il Sindaco su proposta del NVM

Il Segretario Comunale

Data

COMUNE DI GOITO

(Provincia di Mantova)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE ANNO 2018

AREA: _____

SERVIZIO: _____

DIPENDENTE: _____

FATTORI COMPORTAMENTALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE				
N.	FATTORI COMPORTAMENTALI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
1	Qualità e consistenza della prestazione dal punto di vista del coordinamento	20	5	12
2	Flessibilità nel lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi dell'Ente	10	5	6
3	Capacità di lavorare in gruppo e di relazionarsi efficacemente con l'esterno	20	5	12
4	Perseguire efficienza ed efficacia nella propria unità organizzativa	20	5	12
5	Capacità di applicare e far applicare correttamente norme, regole e disposizioni	15	5	9
6	Capacità di valutare e di motivare i propri collaboratori	15	5	9
TOTALE PUNTEGGIO FATTORI COMPORTAMENTALI				60
Eventuale area di miglioramento				

COMPITI ASSEGNATI E OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO				
N.	OBIETTIVI	PESO	PUNTEGGIO (min 1 - max 5)	PUNT. POND.
	Obiettivo 1	50	5	20
	Obiettivo 2	40	5	16
	Obiettivo 3	10	5	4
TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI				40
TOTALE SCHEDA				100

Il Valutatore

La P.O.

Data

GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI LA PERFORMANCE INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

FATTORE DI VALUTAZIONE	GLOSSARIO
Qualità e consistenza della prestazione dal punto di vista del coordinamento	Capacità di programmare e organizzare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse e il tempo disponibile, controllando continuamente lo svolgersi del processo e la qualità del prodotto/servizio. Capacità di controllare continuamente lo svolgersi del lavoro, dei tempi di realizzazione e della qualità degli output realizzati. Capacità di capire la domanda del cliente/utente interno o esterno e di valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto (per rispondere alle richieste del cliente/utente), riorientandoli via via, in funzione di una risposta efficace, con le risorse umane coordinate. Capacità di creare consenso e di raggiungere gli obiettivi mediando le diverse posizioni.
Flessibilità nel lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi dell'Ente	Capacità di reale disponibilità, flessibilità e di svolgere più attività in funzione dei bisogni dell'organizzazione. Capacità di attivarsi con energia per anticipare problemi anche senza essere sollecitati espressamente. Capacità di adattarsi al cambiamento, di individuare, proporre ed implementare soluzioni innovative, coniugata al desiderio di apprendere e aggiornarsi al nuovo.
Capacità di lavorare in gruppo e di relazionarsi efficacemente all'esterno	Capacità di lavorare in gruppo per ottenere risultati. Capacità di gestire gli scambi con persone o uffici in un'ottica di comprensione e collaborazione, e di avere consapevolezza della cultura aziendale e della dinamica

	organizzativa. Capacità di essere riconosciuti autorevoli e credibili. Capacità di integrare il proprio lavoro con quello di un numero ristretto di persone che condividono obiettivi, momenti di lavoro e che stringono fra di loro rapporti di stima e collaborazione. Capacità di progettare e gestire reti con gli attori esterni al Comune in funzione di progetti ed interventi.
Perseguire efficienza ed efficacia nella propria unità organizzativa	Capacità di finalizzare con determinazione, rapidità e costanza la propria attività al conseguimento di risultati effettivi (tempi, precisione, rispondenza ai bisogni degli interlocutori). Capacità di impostare e risolvere correttamente i problemi agendo con metodo. Capacità di focalizzare gli sforzi verso gli obiettivi assegnati e di non disperdersi.
Capacità di applicare e far applicare correttamente norme, regole e disposizioni	Capacità di apprendimento ed aggiornamento delle norme, regole e disposizioni alla base del Comune e della propria unità organizzativa. Capacità di tenere aggiornate le conoscenze tecnico-specialistiche utili per il servizio. Capacità di monitoraggio e correzione dei comportamenti anomali sull'applicazione delle norme, regole e disposizioni dei propri collaboratori.
Capacità di valutare e di motivare i propri collaboratori	Capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata, non solo una significativa differenziazione dei giudizi, ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa. Capacità propositiva verso le idee di soluzione dei problemi dei collaboratori, spiegando chiaramente che valutare significa dare un giudizio per un fine decisionale e non strumentale.