



Città di Segrate



LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegato alla deliberazione di G.C. n. 79 del 26/05/2011

Ente certificato:



Iso 9001:2008

Palazzo Comunale
via I Maggio 20090 - Segrate
Telefono 02/26.902.1 **Fax** 02/21.33.751
C.F. 83503670156 - **P.I.** 01703890150

INDICE

Art. 1	Premessa.....	pag.	3
1.1	Oggetto e finalità.....	pag.	3
1.2	Ambito della valutazione.....	pag.	3
Art. 2	Il sistema di misurazione e valutazione del Comune di Segrate.....	pag.	5
2.1	Le caratteristiche dimensionali ed organizzative dell'Ente.....	pag.	5
2.2	Finalità del sistema.....	pag.	6
2.3	Metodologia per la valutazione della performance organizzativa.....	pag.	6
2.3.1	Il grado di attuazione della strategia	pag.	8
2.3.2	Il portafoglio delle attività e dei servizi.....	pag.	9
2.3.3	Lo stato di salute dell'amministrazione.....	pag.	9
2.3.4	Gli impatti dell'azione amministrativa.....	pag.	10
2.3.5	I confronti con le altre amministrazioni.....	pag.	10
2.4	La metodologia per la valutazione della performance individuale.....	pag.	11
2.4.1	Le finalità del sistema di valutazione della performance individuale....	pag.	11
2.4.2	Le dimensioni della valutazione della performance individuale.....	pag.	11
2.4.3	Gli strumenti della valutazione della posizione individuale.....	pag.	12
Art. 3	Il processo di valutazione.....	pag.	13
3.1	Le fasi del sistema di misurazione e valutazione.....	pag.	13
Art. 4	I soggetti della valutazione.....	pag.	14
4.1	L'organismo Indipendente di Valutazione.....	pag.	14
4.2	Gli organi di indirizzo politico amministrativo.....	pag.	14
4.3	I dirigenti dell'Ente.....	pag.	14
Art. 5	Le procedure di conciliazione	pag.	15
5.1	Contestazione della valutazione della performance individuale dei dirigenti.....	pag.	15
5.2	Contestazione della valutazione della performance individuale dei dipendenti....	pag.	15
Art. 6	Il raccordo con i diversi sistemi di valutazione e le politiche retributive dell'ente.....	pag.	16
6.1	I piani di valutazione	pag.	16
6.2	Il sistema di calcolo dei punteggi. (rinvio).....	pag.	17
6.3	La determinazione delle fasce ed il collegamento con il sistema di incentivazione.....	pag.	17
Art. 7	Disposizioni transitorie per la prima attuazione del sistema di monitoraggio e valutazione.....	pag.	19

1. Premessa

1.1 – Oggetto e finalità

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Amministrazione del Comune di Segrate ai sensi dei principi dettati dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150.

Il sistema è finalizzato alla realizzazione delle strategie dell'amministrazione per il soddisfacimento dei bisogni della collettività nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

1.2 - Ambito della valutazione.

Il Decreto Legislativo 150/2009 individua con riferimento alla valutazione tre livelli di performance:

- La performance dell'amministrazione nel suo complesso (performance del Comune).
- Le performance delle aree organizzative o aree di responsabilità in cui si articola.
- La performance dei singoli dipendenti.

Gli ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa fanno riferimento a :

1. l'impatto delle politiche attivate in funzione dei bisogni della collettività rilevati;
2. l'attuazione di piani e programmi;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi e delle attività;
4. miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini , gli utenti e i destinatari dei servizi anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione ;
6. l'efficienza nell'impiego di risorse con particolare riferimento alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. qualità e quantità delle prestazioni prestate e dei servizi erogati.

Gli ambiti di misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzativa di diretta responsabilità e in posizione di autonomia è collegata:

1. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

3. alla qualità del contributo dato alla performance della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione nei giudizi.

Gli ambiti di misurazione della performance individuale del personale dipendente è collegata:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
2. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

2. Il sistema di misurazione e valutazione del Comune di Segrate

2.1 Le caratteristiche dimensionali ed organizzative dell'Ente.

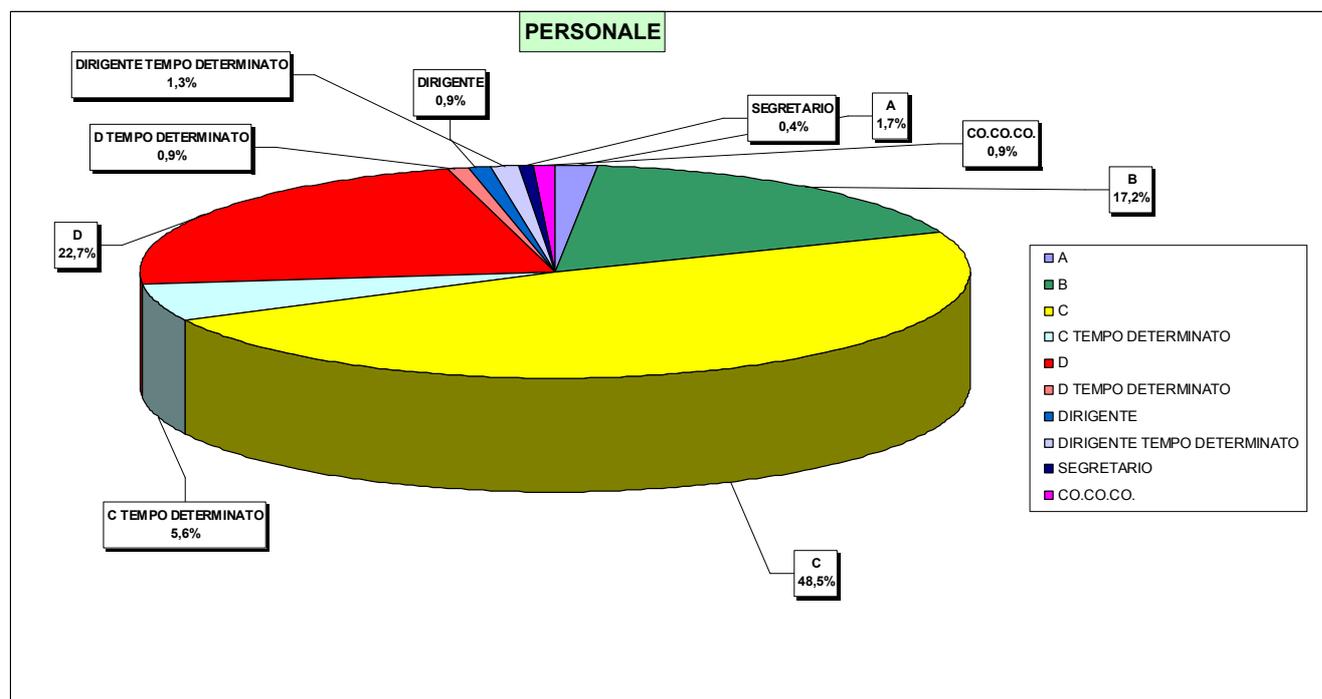
L'Amministrazione Comunale di Segrate è strutturata per soddisfare i bisogni della collettività locale e dell'utenza utilizzando dal 2004 il sistema di gestione per la qualità conforme alle norme UNI EN ISO 9001. Conseguentemente tutte le attività dell'ente sono processate e monitorate con auditing interni e sottoposte a visita ispettiva annuale dall'Ente Certificatore per il mantenimento della certificazione.

La struttura organizzativa prevede cinque direzioni (ivi compresa la Direzione Centrale e Controllo di Gestione) che si articolano in sezioni e uffici. Le direzioni sono denominate: Direzione Centrale e Controllo di Gestione, Direzione Ambiente e Territorio e Lavori Pubblici, Direzione Finanziaria, Direzione Servizi Educativi Culturali e Rapporti con il Cittadino, Direzione Polizia Locale.

La funzione di Direttore Centrale e Controllo di Gestione è stata istituita nel 2010 in seguito alle modifiche apportate alla normativa in merito alla figura del Direttore Generale (L.42/2010). Il Comitato di Direzione è composto dal Direttore Centrale e Controllo di Gestione, dai dirigenti e dal Segretario Generale, con il compito di sovrintendere al coordinamento delle attività svolte all'interno dell'Ente. Il Direttore Centrale e Controllo di Gestione svolge ruolo di coordinamento a supporto del Segretario Generale favorendo l'integrazione tra le unità organizzative.

Il personale del Comune di Segrate è composto alla data odierna da :

PERSONALE	
CATEGORIA	N.
A	4
B	40
C	113
C TEMPO DETERMINATO	13
D	53
D TEMPO DETERMINATO	2
DIRIGENTI	2
DIRIGENTI TEMPO DETERMINATO	3
SEGRETARIO GENERALE	1
CO.CO.PRO.	2
TOTALE	233



2.2 Finalità del sistema.

Il Comune di Segrate attraverso il sistema di misurazione e valutazione della performance intende:

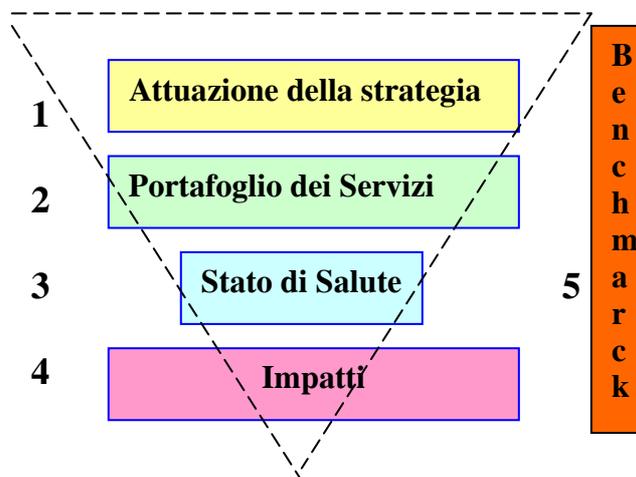
- Rappresentare in modo integrato il livello di performance organizzativa e individuale atteso e realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti.
- Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione sia agli interlocutori esterni.
- Esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi di performance, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla performance attesa e realizzata.
- Assicurare la piena trasparenza della performance organizzativa e individuale.

2.3 Metodologia per la valutazione della performance organizzativa.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è lo strumento attraverso il quale il Comune :

- identifica lo schema logico e gli ambiti fondamentali per la misurazione e valutazione della performance organizzativa (cosa si misura e si valuta)
- metodologie e modalità per la costruzione degli indicatori (come si misura e si valuta);
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa (quando e chi misura e valuta).

Rappresentazione della performance organizzativa



1 - Il grado di attuazione della strategia

- Quali sono i principali programmi che l'Ente ha in mente di realizzare nel triennio?

2 - Il portafoglio servizi

- Qual è lo stock di servizi che l'Ente mette a disposizione di cittadini e utenti?

3 - Lo stato di salute dell'ente

- L'Ente è in grado di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e delle relazioni?

4 - Gli impianti sui bisogni

- Quali impatti produce l'attività dell'Ente sull'ambiente e sui bisogni ?

5 - I confronti con altre amministrazioni

- Rispetto ad altri Enti che svolgono attività simili, come è posizionato l'Ente? Quali sono i punti di forza e i principali GAP da recuperare?

A partire dagli ambiti di misurazione della performance previsti dall'articolo 8 del D.Lgs. 150/09 e delle indicazioni derivanti dalla delibera Civit 104/2010, il modello di rappresentazione delle performance organizzative si fonda sui seguenti macro- ambiti:

- A) **Il grado di attuazione delle strategie.** Il Comune di Segrate identifica sulla base delle priorità definite dagli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Lo scopo di tale macro- ambito è quello di rappresentare ex ante le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati.
- B) **Il portafoglio delle attività e dei servizi.** L'amministrazione identifica le attività e i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse di riferimento. 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 di attività e servizi effettivamente realizzati.
- C) **Stato di salute dell'amministrazione.** Il Comune di Segrate deve misurare la propria capacità di perseguire i risultati e svolgere le proprie attività garantendo:
- Un utilizzo equilibrato delle risorse (finanziarie e del personale);
 - Lo sviluppo dell'organizzazione;
 - Il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder).
- D) **Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome).** Il sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. Ex ante sono identificati gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. Ex post vengono forniti gli elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.
- E) **Confronti con le altre amministrazioni (benchmarking).** Il Comune di Segrate promuove un costante confronto di performance tra le articolazioni organizzative dell'ente e i soggetti esterni rispetto ai quali intende svolgere una comparazione delle proprie performance. Il sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. Ex post i confronti interni e l'analisi del posizionamento consentono di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

Per ognuna delle dimensioni sopraindicate, il Comune di Segrate dovrà definire obiettivi, indicatori e target che si propone ex ante di raggiungere. Questi elementi troveranno compiuta rappresentazione nel Piano della Performance assumendo in linea con quanto previsto dal D.Lgs.150/09 un orizzonte triennale ed una logica di aggiornamento annuale. A posteriori i risultati effettivamente conseguiti troveranno compiuta rappresentazione all'interno della Relazione sulla Performance.

Con riferimento ai singoli macro – ambiti di seguito si esplicitano i requisiti che il sistema deve rispettare.

2.3.1 Il grado di attuazione della strategia.

Il grado di attuazione della strategia risponde all'esigenza di definire e comunicare ex ante e misurare ex post il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici del Comune di Segrate.

Il Comune deve:

- Individuare gli obiettivi strategici.
- Definire per ogni obiettivo strategico fasi e tempi di attuazione.

- Articolare gli obiettivi strategici per aree omogenee (categoria di utenti o articolazioni organizzative) individuando per ogni area un indicatore sintetico che ne misuri il livello di attuazione .

Gli obiettivi strategici rispetto ai quali misurare il grado di attuazione della strategia sono contenuti nei documenti di programmazione già in uso presso il Comune di Segrate ed in particolare nella Relazione Previsionale e Programmatica e nel PEG/PDO.

2.3.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi.

La performance del Comune non è solamente collegata alla qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse, ma è altresì riconducibile alla quantità e qualità di attività, prestazioni e servizi assicurati.

In questa sede per prodotti si intendono gli output dei processi dell'Ente destinati a soddisfare un'attesa prestazionale proveniente dall'esterno riferita sia all'esercizio di funzioni amministrative sia alla concreta erogazione di servizi o interventi.

Nel primo caso, il prodotto sarà rappresentato dall'atto o dal provvedimento amministrativo che conclude il processo – procedimento amministrativo; nel secondo caso dal concreto servizio erogato od effettuato.

Per la costruzione del Portafoglio verrà utilizzata la mappatura dei processi strutturati nell'ambito del Progetto Qualità finalizzato alla Certificazione ISO 9001 (avuta nell'anno 2004 e successivi rinnovi fino alla data odierna).

Il Comune deve:

- Definire per ciascun servizio/attività una batteria di indicatori di carattere quantitativo, qualitativo, di efficienza e di customer satisfaction ;
- Individuare per ogni indicatore selezionato valore-target, trend storico e, qualora rilevabile, benchmark di riferimento;
- Dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto allo stesso.

Naturalmente il pieno sviluppo delle potenzialità connesse all'utilizzo del Portafoglio dei servizi rappresenta un obiettivo di medio-lungo termine sia per l'ampiezza dei servizi erogati dall'amministrazione comunale sia per non creare eccessive criticità organizzative ai servizi interessati.

Il sistema deve consentire un agevole accesso alle informazioni fondamentali riguardanti le singole attività, oltre che assicurare una rappresentazione del portafoglio nel suo insieme.

2.3.3 Lo stato di salute dell'amministrazione.

La performance del Comune deve essere valutata anche rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve ma anche nel medio – lungo termine.

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:

- salute finanziaria riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio (l'equilibrio economico finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio e l'indebitamento);
- salute organizzativa collegata alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute (capitale umano, la formazione, il benessere organizzativo, le pari opportunità e lo stato dell'innovazione tecnologica);
- salute del sistema di relazioni , collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli stakeholder, gli utenti e i cittadini.

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

2.3.4 Gli impatti dell'azione amministrativa.

In questo ambito vengono raccolti i principali indicatori di outcome dell'amministrazione.

Il Comune deve:

- individuare i principali outcome (conseguenza di una attività);
- definire per ogni outcome indicatori quali-quantitativi di performance attesa e realizzata attraverso valori target , trend e ove significativo benchmark;
- individuare l'eventuale ruolo di altri soggetti e le principali interazioni con gli stessi ai fini della produzione degli outcome.

2.3.5 I confronti con le altre amministrazioni.

Un compiuto apprezzamento della performance richiede il confronto interno tra ambiti organizzativi e con altre organizzazioni , ovvero, ove significativo, l'analisi del posizionamento in termini relativi dei livelli di performance attesi e conseguiti rispetto a quelli di organizzazioni similari.

In particolare tale confronto è significativo con riferimento al portafoglio delle attività e dei servizi, allo stato di salute e agli outcome.

Il Comune deve:

- Individuare i benchmark di riferimento;
- Evidenziare il posizionamento rispetto ai benchmark scelti.

Le informazioni derivanti dal confronto con amministrazioni similari saranno sintetizzate in una apposita sezione del Piano e della Relazione sulla Performance.

Dovranno essere adottati semplici e immediati strumenti di rappresentazione tali da garantire un'immediata comprensione del posizionamento relativo dell'amministrazione rispetto ai benchmark.

2.4 La metodologia per la valutazione della performance individuale.

2.4.1 Le finalità del sistema di valutazione della performance individuale.

Le finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- Chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona;
- Supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance;
- Valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- Premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- Promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

2.4.2 Le dimensioni della valutazione della performance individuale.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono differenziati per i dirigenti, posizioni organizzative e il personale.

Per i dirigenti e le posizioni organizzative gli ambiti sono:

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

Per il restante personale gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance sono collegati :

- Al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo.

- Alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Per la valutazione della performance individuale il Comune di Segrate farà riferimento ai risultati raggiunti e al comportamento organizzativo. I risultati costituiscono la misura "secca" della performance della struttura organizzativa apicale cui afferisce la posizione lavorativa mentre la

valutazione dei comportamenti consente di apprezzare l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali che hanno determinato la performance ed il risultato.

2.4.3 Gli strumenti della valutazione della posizione individuale.

Risultato e comportamento organizzativo costituiscono le dimensioni rilevanti della performance individuale e tuttavia le indicate dimensioni si compongono con diversa intensità a seconda della tipologia di posizione lavorativa cui sono riferite (dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente).

Per la misurazione e valutazione della performance individuale si farà allora riferimento a sistemi diversi benché omogenei per natura e finalità:

1. Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali;
2. Sistema di valutazione delle posizioni organizzative;
3. Sistema di valutazione del personale dipendente.

3. Il processo di valutazione

3.1 Le fasi del sistema di misurazione e valutazione

Fase 0 – Programmazione – Output della fase sono : il bilancio di previsione con tutti i suoi allegati, il PEG ed il Piano della Performance.

A settembre dell'anno n-1 gli organi di indirizzo politico amministrativo (la Giunta Comunale) definisce gli obiettivi strategici e gestionali dell'anno n.

Il comitato di direzione, in coerenza con gli indirizzi espressi dalla Giunta Comunale predispose il Piano degli obiettivi dell'ente definendo target, indicatori e le risorse umane e finanziarie.

Entro la fine del mese di dicembre il Consiglio Comunale approva il bilancio di previsione dell'anno n, e, entro il 31 gennaio, la Giunta Comunale approva il Piano delle Performance dell'anno n.

Fase 1-Monitoraggio nell'esercizio n.– Il monitoraggio in corso d'anno è funzionale a rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi programmati ed il risultato di performance raggiunto. Ove necessario saranno attivati interventi correttivi da inserire nel Piano annuale della Performance e negli altri documenti della programmazione economica e gestionale approvati.

Output della fase 1 è costituito da un report sugli andamenti gestionali del trimestre e dalla elaborazione di eventuali proposte di modifica del quadro della programmazione economica e gestionale vigente.

Fase 2 – Rendicontazione dei risultati – La valutazione finale conclude il ciclo di programmazione e controllo dell'anno n ed attiva il raccordo tra gli strumenti di monitoraggio e valutazione ed i sistemi di incentivazione.

Output della fase 2 è la relazione sulla performance dell'ente nella quale sono indicati i risultati della performance organizzativa, i risultati individuali e i comportamenti organizzativi dei dirigenti e del personale dipendente.

4. I soggetti della valutazione.

Sono soggetti del sistema di monitoraggio e valutazione:

- l'Organismo Indipendente di Valutazione;
- l'organismo di indirizzo politico amministrativo
- i dirigenti dell'ente.

4.1 L'organismo Indipendente di Valutazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione del Comune di Segrate è costituito in forma collegiale e opera in posizione di autonomia e indipendenza. Le norme relative alle funzioni dell'OIV e al suo funzionamento sono disciplinate nel Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi cui si rinvia.

4.2 Gli organi di indirizzo politico amministrativo.

Agli organi di indirizzo politico amministrativo sono assegnate funzioni di diretto coinvolgimento nel sistema di monitoraggio e valutazione:

- Definizione degli indirizzi strategici (Sindaco).
- Approvazione del Bilancio di Previsione e della RPP (Consiglio Comunale).
- Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance su proposta dell'OIV (Giunta Comunale).
- Approvazione del PEG e del Piano della Performance (Giunta Comunale).
- Approvazione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità (Giunta Comunale) su proposta OIV.
- Approvazione della valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti e del Segretario Generale (Giunta) su proposta OIV.
- Approvazione della Relazione sulla performance (Giunta Comunale).

4.3. I dirigenti dell'Ente.

I dirigenti dell'Ente intervengono nel ciclo di monitoraggio svolgendo le seguenti funzioni:

- Intervengono nel ciclo di programmazione finanziaria e gestionale negoziando le risorse, obiettivi e indicatori ad essi assegnati.
- Effettuano la valutazione della performance individuale del personale in posizione organizzativa.

- Effettuano la valutazione della performance del personale dipendente.

5. Le procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

In caso di contestazione del valutato si osservano le seguenti procedure:

5.1 Contestazione della valutazione della performance individuale dei dirigenti.

Il dirigente che intenda contestare la valutazione della performance individuale effettuata dall'OIV deve, a pena di decadenza, entro 15 giorni dalla comunicazione della scheda individuale di valutazione, attivare la procedura di conciliazione indirizzando al Sindaco ed all'OIV formale nota di contestazione, debitamente protocollata con indicazione dei profili di valutazione impugnati e delle motivazioni del ricorso.

L'OIV ha facoltà di presentare le proprie controdeduzioni entro i 30 giorni successivi al ricevimento della nota.

Decorso il trentesimo giorno dal ricevimento della nota di contestazione, il Sindaco, con proprio atto, nei 15 giorni successivi detta disposizioni in merito alla composizione del conflitto. Il silenzio del Sindaco è equiparato al rigetto della nota di contestazione.

5.2 Contestazione della valutazione della performance individuale dei dipendenti.

Il dipendente che intenda contestare la valutazione della performance individuale effettuata dal proprio dirigente, deve, a pena di decadenza, entro 15 giorni dalla approvazione della graduatoria, attivare la procedura di conciliazione indirizzando al proprio dirigente formale nota di contestazione debitamente protocollata, con indicazione dei profili di valutazione impugnati e delle motivazioni del ricorso.

Decorso il quindicesimo giorno dal ricevimento della nota di contestazione, il dirigente valutatore, con proprio atto, nei 15 giorni successivi, decide in ordine alla risoluzione del conflitto.

6. Il raccordo con i diversi sistemi di valutazione e le politiche retributive dell'ente.

6.1 I piani di valutazione.

I piani di valutazione sono costruiti in modo da consentire una valutazione multidimensionale del personale dipendente, coerentemente con le finalità assegnate al sistema di monitoraggio e valutazione.

Ciascun piano di valutazione è articolato su due livelli:

- **Le dimensioni della valutazione** costituiscono i “pilastri” del sistema e definiscono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione. Possono avere diversa rilevanza e quindi possono essere oggetto di ponderazione.
- **Gli ambiti della valutazione** costituiscono le articolazioni di ciascuna dimensione e ne specificano la natura e il contenuto.

Per l'erogazione degli incentivi sono state scelte le seguenti dimensioni :

- a) La performance organizzativa (risultato conseguito nel suo complesso dall'Amministrazione).
- b) I risultati raggiunti (si riferisce agli obiettivi assegnati a ciascuna posizione dirigenziale con il PEG/PDO).
- c) Comportamento organizzativo.

Le dimensioni e gli ambiti di valutazione, pur complessivamente omogeneo, può essere differenziato per ciascuna categoria e ponderato in modo da meglio rispondere ai requisiti professionali e al grado di responsabilità. Anche per queste determinazioni si rinvia ai sistemi di valutazione di riferimento.

Dimensione	Ambiti	Ponderazione				
		Cat. A-B	Cat.C	Cat.D	PO	Dirigenti
Performance organizzativa	Grado att.ne strategia					
	Portafoglio attività e servizi					
	Stato di salute amm.					
	Outcome					
	Benchmarking					
Risultati individuali	Obiettivi di settore					
	Portafoglio servizi del settore					
Comportamenti organizzativi	Diversificati in relazione alle categorie					
Totale valore dell'indicatore di performance individuale		100	100	100	100	100

6.2 Il sistema di calcolo dei punteggi. (rinvio).

Il sistema di calcolo dei punteggi costituisce l'aggancio del sistema di misurazione e valutazione con il sistema retributivo e di incentivazione dell'Ente.

Per i sistemi di calcolo della performance organizzativa ed individuale si rinvia ai sistemi di valutazione con alcune precisazioni:

- Ciascun dipendente viene valutato globalmente, sulla totalità cioè delle dimensioni e degli ambiti di valutazione.
- Il sistema di calcolo deve garantire a ciascun dipendente, all'interno della categoria di inquadramento, la medesima aspirazione di punteggio.
- Il soggetto valutatore dovrà essere unico per ciascuna dimensione di valutazione.
- La collocazione in graduatoria dei punteggi di valutazione dovrà avvenire in ordine decrescente.

Il sistema di calcolo deve individuare un punteggio individuale, costruito in funzione dei punteggi ponderati su ciascuna dimensione di valutazione.

6.3 La determinazione delle fasce ed il collegamento con il sistema di incentivazione.

Ruoli e responsabilità nella valutazione del personale

Dimensione	dirigenti	PO	Cat.D	Cat.C	Cat. A-B
Performance organizzativa	OIV	OIV	OIV	OIV	OIV
Risultati individuali	OIV	Dirigente	Dirigente	Dirigente	Dirigente
Comportamenti organizzativi	OIV	Dirigente	Dirigente	Dirigente	Dirigente

Una volta pervenuti alla valutazione di ciascun dipendente, espressa in termini di punti è opportuno collocare le singole posizioni in fasce.

Nella individuazione delle fasce di merito dovranno essere rispettati i seguenti criteri:

- il numero delle fasce di merito non può essere inferiore a tre;

- la fascia alta deve presentare carattere di selettività e ad essa deve essere destinata una quota prevalente delle risorse economiche complessivamente finalizzate alla premialità;
- la definizione del numero delle fasce e la loro composizione di contenuti non deve determinare fenomeni di appiattimento retributivo.

7. Disposizioni transitorie per la prima attuazione del sistema di monitoraggio e valutazione.

L'impostazione metodologica rappresentata nelle pagine precedenti per la costruzione del nuovo sistema di misurazione e valutazione del Comune di Segrate sarà graduale e modulare.

Di seguito si descrivono le azioni previste per la implementazione graduale del sistema:

Anno	Azioni
2011	<ul style="list-style-type: none"> - Nomina OIV - Definizione linee guida per la misurazione e valutazione della performance - Prima sperimentazione del piano della performance <ol style="list-style-type: none"> 1. individuazione degli obiettivi avendo come riferimento di valutazione gli indicatori quali/quantitativi. 2. individuazione dei servizi cui applicare sperimentalmente la metodologia del catalogo delle attività e dei prodotti 3. individuazione indicatori di benessere finanziario e organizzativo. 4. progettazione e individuazione di apposita struttura per le indagini di customer satisfaction e programmazione piano delle indagini per servizi a rilevante impatto esterno - Revisione dei sistemi di valutazione dell'Ente - Valutazione della performance organizzativa ed individuale - Relazione sulla Performance
2012	<ul style="list-style-type: none"> - individuazione degli obiettivi a rilevante impatto verso l'esterno e collegamento con indicatori di outcome - ampliamento dei servizi da ricomprendere nel catalogo delle attività e dei servizi - individuazione di ambiti di benchmark sulle dimensioni misurate - Rilevazione indagine benessere organizzativo - Eventuale revisione della metodologia sui sistemi di valutazione nell'ipotesi di criticità rilevate nella prima applicazione del Piano della Performance
2013	Il sistema va a regime