



**Comune di Luras**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E DI  
VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE**

**Allegato alla deliberazione di G.C. n. .... del .....**

## 1. PREMESSA

Il tema della valutazione della performance<sup>1</sup> nelle Amministrazioni Pubbliche è relativamente recente e discende dalla introduzione del ruolo di gestione nei modelli organizzativi pubblici nonché dalla privatizzazione del rapporto di lavoro.

L'art.3<sup>2</sup> del D. Lgs. n.150/2009 *in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* prevede che la misurazione e la valutazione della performance, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati, costituiscono condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

Con il concetto di performance si esprime la transizione da un'impostazione incentrata sui mezzi (input) e sull'impiego di risorse umane e finanziarie ad una cultura dei risultati (nel senso di output e di outcome). Si ritiene che una tale prospettiva, collegata ad una rinnovata sensibilità verso i temi dell'efficienza e dell'ottimizzazione gestionale, possa produrre un significativo miglioramento della qualità dei servizi prodotti dalle pubbliche amministrazioni, motivo per cui una specifica attenzione viene posta alla misurazione e valutazione dei risultati. Da ciò discende l'impegno nella individuazione di idonei indicatori, quali strumenti in grado di fornire informazioni puntuali sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

Il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance*<sup>3</sup> pertanto, coerentemente al sistema di obiettivi, deve saper rappresentare le dinamiche gestionali delle amministrazione aggregati come segue:

1. *Il grado di attuazione della strategia*: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi e la relativa articolazione, nell'ambito dell'albero delle performance approvato dal Comune di Seregno;
2. *Il portafoglio delle attività e dei servizi*: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti;

<sup>1</sup> La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (F. Monteduro).

<sup>2</sup> **Cfr. Art.3 D. Lgs. n. 150/2009 - Principi generali**

<sup>3</sup> **Deliberazione n.104/2010 della CiVIT:**

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

3. Lo *stato di salute dell'amministrazione*: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post se*:
  - a. l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*);
  - b. i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
4. Gli *impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.

L'attuazione dei principi generali di cui al citato art.3 deve essere correlata in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio ovvero il ciclo di gestione della performance, come stabilito dall'art.4<sup>4</sup> del D. lgs. n.150/2009, e deve prevedere le seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi<sup>5</sup>, dei valori attesi di risultato<sup>6</sup> e dei rispettivi indicatori<sup>7</sup> nell'ambito della predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) che unifica il piano dettagliato degli obiettivi<sup>8</sup> e il piano della performance<sup>9</sup> e in ogni caso deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il Documento Unico di Programmazione;
- b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse sia umane, che strumentali e finanziarie;
- c) monitoraggio in corso di esercizio, attraverso il diretto coinvolgimento dei soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance (Sindaco, Giunta Comunale, Segretario Comunale, Funzioni dirigenziali e Nucleo di Valutazione), e attivazione di eventuali interventi correttivi, previa validazione da parte del Nucleo di valutazione;
- d) misurazione<sup>10</sup> e valutazione<sup>11</sup> della performance individuale e di gruppo;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione<sup>12</sup> dei risultati al Sindaco, alla Giunta Comunale nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

<sup>4</sup> **Cfr. Art. 4 D. Lgs. n.150/2009 - Ciclo di gestione della performance**

<sup>5</sup> L'**obiettivo** è la definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

<sup>6</sup> Il **risultato** è l'effetto oggettivo e/o tangibile che l'obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato.

<sup>7</sup> L'**indicatore** è l'aspetto o la caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità o la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.

<sup>8</sup> **Cfr. art. 108, comma 1 del D. Lgs. n.267/2000**

<sup>9</sup> **Cfr. art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

<sup>10</sup> La **misurazione** è l'attività di rilevazione dei dati indicativi che rappresentano gli scostamenti tra valori attesi e valori conseguiti riferiti a obiettivi, processi o prodotti o impatti sui cittadini.

<sup>11</sup> La **valutazione** è l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine, sulla base della misurazione della performance organizzativa e individuale, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti.

<sup>12</sup> La **rendicontazione** è la descrizione periodica delle risultanze dell'attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder.

Pertanto, il ciclo di programmazione, discendendo dal ciclo di governo che trova nelle linee programmatiche di mandato<sup>13</sup> il primo strumento di pianificazione, è caratterizzato da un processo top-down che alimenta le fasi successive del ciclo stesso.

Tale impostazione organizzativa sviluppa una cultura dei risultati per la quale un'amministrazione è responsabile non solo della legittimità del proprio operato, ma anche dei risultati gestionali ottenuti. Conseguentemente, il rapporto tra politica ed amministrazione, tra normazione ed organizzazione, tra indirizzo e controllo sono elementi caratteristici di un modello organizzativo nel quale le funzioni dirigenziali sono chiamate ad operare perseguendo il miglioramento della qualità dei servizi, della efficacia e della efficienza.

Adeguati sistemi di programmazione e di controllo diventano, quindi, fondamentali per garantire meccanismi e strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati con riferimento all'attività svolta dai singoli responsabili e dal personale dipendente, in relazione ai programmi e agli obiettivi da perseguire. La valutazione della performance costituisce perciò il collegamento tra programmazione dell'ente e risultati raggiunti dall'organizzazione; essa rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Un efficace sistema di valutazione favorisce il miglioramento delle prestazioni, valorizza le risorse umane, collega i sistemi di gestione delle risorse umane al sistema di pianificazione e controllo, crea un sistema oggettivo per la gestione delle politiche retributive, indirizza i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi e l'organizzazione attesa, sostiene i fattori dell'equità organizzativa, dell'utilità sociale e della sicurezza. La valutazione, infatti, costituisce un'occasione di "miglioramento e crescita", in quanto agisce da leva motivazionale e strumento di sviluppo personale e professionale innescando un processo virtuoso di miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi del personale e dell'organizzazione.

Una valutazione delle prestazioni quindi non direttamente finalizzata alla sola ed esclusiva erogazione di premi ma per legare gli obiettivi dell'Ente ai risultati ottenuti sia a livello individuale che di gruppo; valutare la prestazione significa allora rilevare la performance e le competenze, delle funzioni dirigenziali e non, per condividere un piano di lavoro che porti innanzitutto ad un miglioramento della qualità delle prestazioni e alla crescita delle competenze professionali.

La valutazione delle performance si presenta decisamente come uno strumento di sviluppo del personale basata sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le sue prestazioni ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione.

Il sistema di valutazione delle performance è finalizzato quindi a:

- a) ri-formulare e comunicare gli obiettivi strategici e operativi;
- b) verificare che gli obiettivi strategici ed operativi siano stati conseguiti;
- c) informare e guidare i processi decisionali;
- d) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
- e) orientare i comportamenti organizzativi;
- f) sviluppare nei soggetti incaricati di funzione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
- g) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- h) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi
- i) gestire più efficacemente le risorse ed i processi organizzativi;
- j) rafforzare l'accountability e la responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- k) incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance, inserendosi quindi nell'ambito delle fasi del ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del D.Lgs. n. 150/2009, ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, nonché del Segretario Comunale ed è sviluppato per:

<sup>13</sup> **Art. 42, comma 3, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267:**

*"Il consiglio, nei modi disciplinati dallo statuto, partecipa altresì alla definizione, all'adeguamento e alla verifica periodica dell'attuazione delle linee programmatiche da parte del sindaco o del presidente della provincia e dei singoli assessori".*

- a. consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- b. consentire un'analisi delle cause specifiche legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- c. consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento generale dell'amministrazione;
- d. consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole strutture amministrative, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- e. garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- f. assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione alla collettività ed agli osservatori qualificati esterni;
- g. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione, verifica e rendicontazione della performance;
- h. esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed agli scostamenti tra performance attesa e realizzata;
- i. assicurare la trasparenza totale rispetto all'andamento dell'amministrazione.

Oggetto della valutazione non è la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali un soggetto esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.

Ecco perché la valutazione deve essere intesa quale risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise, quali:

- a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
- b) *coaching*<sup>14</sup> periodico eventuale inteso ad aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa. Il comportamento quindi deve sempre fare riferimento a fatti oggettivi, situazioni vissute, comportamenti agiti. Focalizzarsi sui fatti permette di garantire:
  - il rispetto della personalità;
  - maggiore specificità e oggettività;
  - giudizi non affrettati e influenzati da opinioni e sensazioni;
  - il miglioramento della comunicazione;
  - la riduzione delle generalizzazioni.
- c) monitoraggio intermedio, consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine anche di colloqui periodici di monitoraggio e/o di *coaching* ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell'anno e correlare il relativo premio di risultato.

La valutazione del personale dipendente del Comune titolare di posizione organizzativa tiene conto dei seguenti elementi:

- a) Livello di performance dell'unità organizzativa (Servizio) di diretta responsabilità;
- b) Livello di conseguimento degli obiettivi individuali;
- c) Contributo individuale rappresentato dai comportamenti organizzativi.

La valutazione del personale dipendente del Comune non titolare di posizione organizzativa tiene conto dei seguenti elementi:

- a) Livello di conseguimento degli obiettivi individuali;
- b) Contributo individuale rappresentato dai comportamenti organizzativi.

<sup>14</sup> Il termine **Coaching** deriva dall'inglese *coach* che vuol dire *allenatore* pertanto il monitoraggio nel corso dell'anno della performance deve offrire al valutato consigli per migliorare le proprie prestazioni nell'ambito di un profilo atteso.

Il peso delle suddette componenti varia in base al ruolo che il dipendente assume all'interno dell'Ente. In ogni caso, la valutazione è parametrata su un punteggio massimo di 5 punti. In base al punteggio raggiunto, ai dipendenti viene riconosciuta l'erogazione dell'indennità di risultato (per i titolari di P.O.) ovvero della produttività (per gli altri dipendenti).

I principi generali del Sistema consentono pertanto di qualificarlo come:

- a. premiale, attraverso il riconoscimento delle professionalità e delle eccellenze e la distinzione tra le prestazioni e i risultati dei singoli;
- b. flessibile, evitando l'irrigidimento delle valutazioni delle prestazioni e dei risultati, dovuto all'utilizzo di strumenti che agiscono in maniera preordinata senza rilevare in maniera realistica la qualità e il merito;
- c. motivante, per migliorare le prestazioni e i risultati e suscitare comportamenti positivi;
- d. aggregante, attraverso lo sviluppo della coesione all'interno delle strutture amministrative, che eviti le contrapposizioni e favorisca una concorrenza emulativa, anche attraverso la diffusione di buone prassi;
- e. realistico, in quanto rapportato all'assetto reale dell'organizzazione regionale, tenendo conto degli elementi che influenzano le prestazioni e i risultati, quali l'entità delle risorse umane,
- f. trasparente, in modo che sia garantita la massima diffusione delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle prestazioni e dei risultati;
- g. attuabile facilmente, evitando modalità e strumenti complessi che richiedano l'ausilio di esperti;
- h. definito, attraverso l'utilizzo di una metodologia che misuri le prestazioni e i risultati limitando il grado di discrezionalità del valutatore.

## 2. VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

Le finalità della valutazione individuale sono:

- a. gestionali – si rileva il contributo prodotto da ogni responsabile, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare;
- b. organizzative – si individuano le responsabilità di ruolo e si chiariscono interdipendenze e legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi dell'ente;
- c. di sviluppo – si intercettano le aree nelle quali il responsabile manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di sviluppo professionale mirato.

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa è proposta al Sindaco dal Nucleo di Valutazione e facendo riferimento alle seguenti componenti:

**a) Livello di conseguimento degli obiettivi individuali (peso 30%)**, con particolare alla attuazione di piani e programmi dell'Amministrazione, modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento alla riduzione dei costi, nonché ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, qualità e quantità delle performance e dei servizi erogati.

In sede di pianificazione operativa, gli obiettivi possono essere definiti, in relazione al contenuto e alla tipologia, come segue:

1. di tipo quantitativo: presuppongono precisi valori numerici;
2. di tipo qualitativo: presuppongono elementi non direttamente qualificabili ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili;
3. di mantenimento di uno standard qualitativo sfidante e ambizioso;
4. di miglioramento di un livello qualitativo sulla base di uno standard di riferimento;
5. di sviluppo/strategici ovvero relativi a modalità assolutamente innovative e ad alto valore funzionali/gestionale per la realizzazione dei programmi ritenuti rilevanti per l'amministrazione;
6. di gruppo ovvero definizione puntuale di un traguardo che un gruppo di lavoro composto da più soggetti si prefigge di raggiungere con il contributo di tutti e in un determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici. In tal caso, è opportuno predeterminare il contributo atteso da parte di ciascun soggetto e gli indicatori di performance sono dati, oltre che da altri possibili indicatori, anche dal contributo che ciascuno apporta attraverso la propria azione al raggiungimento dei risultati pianificati.

Una volta definiti in sede di pianificazione gestionale, gli obiettivi sono pesati in occasione dell'approvazione del Piano degli obiettivi, sentito il Nucleo di Valutazione, utilizzando seguente tabella:

FATTORE	PESO	3	2	1
<b>strategicità</b>	40	<b>elevata</b> correlazione con il Documento Unico di programmazione (DUP) (obiettivi che contribuiscono in maniera determinante ad attuare le linee strategiche dell'Amministrazione)	<b>significativa</b> correlazione con il Documento Unico di programmazione (DUP) (obiettivi che contribuiscono in maniera diretta ad attuare le linee strategiche dell'Amministrazione)	<b>minima</b> correlazione con il Documento Unico di programmazione (DUP) (obiettivi che contribuiscono solo in maniera indiretta ad attuare le linee strategiche dell'Amministrazione)
<b>complessità</b>	40	<b>intenso</b> impegno lavorativo presumibilmente richiesto, <b>elevata</b> incertezza realizzativa, <b>notevoli</b> abilità tecniche e specialistiche richieste, <b>ampia</b> discrezionalità da esercitare, <b>ampia</b> pluralità di interessi e posizioni da contemperare, <b>elevata</b> criticità ambientale sotto il profilo della eventuale conflittualità tra i soggetti coinvolti, <b>elevata</b> articolazione in fasi di attuazione (oltre cinque)	livello <b>medio</b> di impegno lavorativo presumibilmente richiesto, <b>discreta</b> incertezza realizzativa, <b>discrete</b> abilità tecniche e specialistiche richieste, livello <b>medio</b> di discrezionalità da esercitare, <b>discreta</b> pluralità di interessi e posizioni da contemperare, <b>media</b> criticità ambientale sotto il profilo della eventuale conflittualità tra i soggetti coinvolti, <b>media</b> articolazione in fasi di attuazione (da 3 a cinque)	<b>ordinario</b> impegno lavorativo presumibilmente richiesto, <b>minima</b> incertezza realizzativa, <b>ordinarie</b> abilità tecniche e specialistiche richieste, <b>minima</b> discrezionalità da esercitare, <b>non apprezzabile</b> pluralità di interessi e posizioni da contemperare, <b>minima</b> criticità ambientale sotto il profilo della eventuale conflittualità tra i soggetti coinvolti, <b>minima</b> articolazione in fasi di attuazione (meno di tre)
<b>innovatività</b>	10	<b>elevata</b> (es., nuovi servizi, nuove modalità di gestione e di organizzazione, nuove modalità di risposta ai bisogni dei cittadini, nuove tecnologie, etc)	<b>intermedia</b> (parziali modifiche nelle modalità di gestione e di organizzazione, etc)	<b>minima</b> (es., mantenimento standard dei servizi, mantenimento modalità di gestione ed organizzazione consolidate, etc)
<b>rilevanza economico-finanziaria</b>	10	<b>elevata</b> (significativo risparmio di spesa, di personale, di risorse strumentali; significativo incremento delle entrate, di finanziamenti finalizzati)	<b>intermedia</b> (discreto risparmio di spesa, di personale, di risorse strumentali; discreto incremento delle entrate, di finanziamenti finalizzati)	<b>ordinaria</b> (irrilevante risparmio di spesa, di personale, di risorse strumentali; non significativo incremento delle entrate, di finanziamenti finalizzati)



La pesatura di ciascun obiettivo è ottenuta quale media aritmetica dei punteggi attribuiti secondo la suddetta tabella. In relazione infine al peso attribuito al singolo obiettivo si determina, con riferimento al valore "100", il peso relativo di ogni singolo obiettivo secondo un calcolo proporzionale.

Il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi viene assegnato dal Nucleo di valutazione a ciascuna struttura organizzativa del Comune (cfr. Piano degli obiettivi e delle performance), secondo la seguente tabella:

<b>GIUDIZIO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
Obiettivo non raggiunto	<b>0</b>
Obiettivo parzialmente raggiunto <i>L'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato al di sotto dei valori attesi di riferimento (&lt;90%)</i>	<b>1,5</b>
Obiettivo raggiunto in misura adeguata <i>L'obiettivo è stato realizzato ad un livello compreso tra il livello minimo (90%) e il livello massimo (99%) e il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza. Mediamente tutti i valori attesi sono stati perseguiti</i>	<b>3</b>
Obiettivo pienamente conseguito <i>L'obiettivo è stato realizzato in tutti i suoi valori attesi e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza</i>	<b>4</b>
Obiettivo conseguito e superato <i>L'obiettivo è stato realizzato oltre i valori attesi e il giudizio è complessivamente di eccellenza e straordinarietà rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza</i>	<b>5</b>

Il punteggio (P) attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo. Il punteggio ponderato è calcolato secondo la seguente formula:  $Pp = P * p / 100$ . La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi.

Dopo aver valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi, il Nucleo di valutazione trasmette l'esito della valutazione alla Giunta Comunale e ai singoli Responsabili di funzione dirigenziale, i quali nel termine di 10 giorni dalla data di trasmissione possono avanzare istanze di riesame. Il Nucleo, dopo aver accolto le istanze si esprime, previa attività istruttoria, nel successivo termine di 10 giorni.

**b) Contributo individuale rappresentato dai comportamenti organizzativi (peso 20%).**

La procedura di valutazione di tale ambito richiede:

1. verifica da parte dei valutatori dell'osservanza di specifici obblighi da parte dei valutati;
2. completa, accurata e formale rendicontazione, rispettosa della tempistica prestabilita, da parte di coloro che devono essere valutati;
3. misurazione/attribuzione di punteggi, da parte dei valutatori, riguardo ai comportamenti organizzativi dimostrati dai valutati;
4. compilazione da parte dei valutatori di una scheda di valutazione finale, con chiara attribuzione dei punteggi specifici corrispondenti alla performance operativa ed ai comportamenti organizzativi, da notificare ai valutati entro termini prestabiliti unitamente alle schede relative a ciascun obiettivo ed ai comportamenti organizzativi;
5. svolgimento da parte dei valutatori, del contraddittorio o delle procedure di conciliazione con i valutati sulla base di istanza formale sottoposta entro tempi prestabiliti, anche in vista di un eventuale riesame della valutazione;
6. trasmissione agli uffici competenti dell'amministrazione e al Nucleo di valutazione, da parte dei responsabili apicali, degli elenchi finali riguardanti i valutati, distinti per ciascuna tipologia di personale non dirigenziale appartenenti alla propria struttura/unità organizzativa, con precisa indicazione dei punteggi attribuiti.

Esso viene valutato dal Nucleo di valutazione, previa acquisizione di proposte e/o osservazioni da parte del Segretario Comunale, in relazione ai seguenti indicatori:

1. *Capacità di rispettare e far rispettare le regole, specifici obblighi ed i vincoli dell'organizzazione senza indulgere in formalismi, promuovendo la qualità del servizio.* Si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi. Particolare attenzione è posta alla capacità del valutato nel garantire specifici obblighi e vincoli previsti dall'ordinamento dell'ente, senza rinunciare a promuovere la qualità dei servizi;
2. *Rispetto dei tempi anche di procedimento e sensibilità alle scadenze.* Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione, sia in condizione di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma. Particolare valenza ha il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti e le scadenze previste dalla disciplina di prevenzione della corruzione.

3. *Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente, anche con riferimento alla qualità e alla completezza degli obblighi in materia di trasparenza amministrativa.* Si valuta il coinvolgimento negli obiettivi dell'Ente ed il senso di collaborazione nei confronti degli organi di direzione politica e tecnica nella consapevolezza del proprio ruolo e della distinzione delle competenze, oltre a quanto specificatamente previsto dalla disciplina della trasparenza amministrativa.
4. *Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro.* Si valutano le conoscenze di tipo tecnico-operative e la capacità di trasmettere le stesse ai propri collaboratori.
5. *Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi dell'Ente.* Si valuta la cooperazione e l'integrazione con le altre strutture organizzative dell'Ente per il miglioramento delle procedure, per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali e il corretto funzionamento delle attività dell'ente.
6. *Arricchimento professionale e aggiornamento.* Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa e di approfondimento delle tematiche professionali.
7. *Attitudine all'analisi, individuazione e soluzione di problemi operativi.* Si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi (problem solving) verificando il grado di coerenza delle soluzioni rispetto ai problemi in considerazione del contesto specifico.
8. *Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro.* Si valuta la capacità di dirigere gruppi di lavoro; in particolare si verifica l'impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all'interno del gruppo al fine di limitare i conflitti interpersonali e ottenere un'ampia condivisione degli obiettivi e maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro.
9. *Capacità di pianificare e di ottimizzare la micro-organizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori.* Si valuta la capacità di coinvolgere nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative i propri collaboratori, distribuendo compiti e responsabilità, utilizzando modelli di divisione del lavoro che consentano la responsabilizzazione dei collaboratori, introducendo un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate.
10. *Capacità di valutare i propri collaboratori, attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.* Si valuta la capacità di valutare i dipendenti assegnati al proprio Servizio, dimostrata in particolar modo tramite una significativa differenziazione dei giudizi nell'ambito dei diversi ambiti di misurazione e di valutazione della performance individuale.

Ad ogni fattore comportamentale è attribuito all'inizio dell'anno di esercizio e/o in sede di approvazione del Piano degli obiettivi un "peso relativo" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell'ente; la somma dei pesi attribuiti è pari a "100". La pesatura compete alla Giunta Comunale, sentito il Nucleo di valutazione, in occasione della approvazione del Piano Esecutivo di Gestione. Della relativa pesatura tempestivamente è data comunicazione al Responsabile di servizio per il tramite del Nucleo di Valutazione.

Per la valutazione di ciascuna area comportamentale il Nucleo di Valutazione fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1,0 - 2,0	Contributo individuale non rispondente alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessita di acquisire le competenze di base e/o colmare debolezze gravi.
2,1 - 2,5	Contributo individuale solo parzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte deboli. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici delle competenze attese.
2,6 - 3,0	Contributo individuale sostanzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti generalmente soddisfacenti. Non necessita di interventi di rinforzo delle competenze.
3,1 - 4,0	Contributo individuale pienamente adeguato alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti e pienamente rispondenti per qualità, quantità e continuità alle attese.
4,1 - 5,0	Contributo individuale ampiamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti ottimi ed esemplari per qualità e quantità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

### modello "feedback a 360°"

Il Sistema prevede la possibilità di introdurre in corso d'anno per il personale responsabile di unità organizzativa complessa in posizione di autonomia e responsabilità (Posizioni Organizzative/Incarichi di Alta Professionalità), apposite sessioni di valutazione secondo il modello "feedback a 360°", ovvero una modalità di concepire e impostare il dialogo tra valutatore e valutato che si fonda sulla comunicazione delle valutazioni operate da una pluralità di attori sul valutato stesso. In tal caso, le valutazioni vengono richieste a tutte le persone che collaborano con il valutato, ovvero, il capo, i colleghi, i subordinati. Alle eterovalutazioni si accoppiano le autovalutazioni fatte dagli stessi valutati rendendo possibile il confronto e l'analisi delle discordanze tra l'auto e l'etero percezione.

Lo strumento principe è la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi; la stessa è compilata garantendo l'anonimato dei valutatori e la gestione rapida e snella della valutazione stessa. A tale fine occorre garantire la chiarezza e l'osservabilità dei comportamenti su cui si chiede di esprimere il giudizio, onde evitare che i valutatori esprimano giudizi starati rispetto a quanto previsto, o che trasferiscano nella valutazione eventuali sentimenti o convinzioni individuali non pertinenti all'oggetto della valutazione.

Pertanto, nel corso dell'anno possono essere previste apposite sessioni curate dal Nucleo di valutazione per rilevare i livelli di performance comportamentale e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi. Il Nucleo di valutazione si avvale per tale attività di osservatori privilegiati quali il Sindaco, la Giunta Comunale e il Segretario Comunale, ricorrendo anche ad apposite griglie di osservazione.

### **c) Livello di performance dell'unità organizzativa (Servizio) di diretta responsabilità (peso 50%).**

Per valutare il livello di performance organizzativa di diretta responsabilità il Nucleo di Valutazione fa riferimento all'andamento complessivo del portafoglio dei servizi. Per valutare il portafoglio dei servizi il Nucleo di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

<b>GIUDIZIO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
<i>Standard quali-quantitativo al di sotto delle attese e/o regressivo</i>	<i>I servizi hanno generalmente rispettato per una misura inferiore al 30% degli indicatori i targets attesi</i>	<b>1</b>
<i>Standard quali-quantitativo non soddisfacente</i>	<i>I servizi hanno generalmente rispettato per una misura compresa tra il 30% e il 50% degli indicatori i targets attesi</i>	<b>2</b>
<i>Standard quali-quantitativo generalmente parzialmente in linea con i valori programmati</i>	<i>I servizi hanno parzialmente rispettato per una misura compresa tra il 50% e l'80% degli indicatori i targets attesi</i>	<b>3</b>
<i>Standard quali-quantitativo generalmente in linea con i valori programmati</i>	<i>I servizi hanno parzialmente rispettato per una misura compresa tra l'80% e il 99% degli indicatori i targets attesi</i>	<b>4</b>
<i>Standard quali-quantitativo generalmente oltre i valori programmati</i>	<i>I servizi hanno rispettato e in alcuni casi anche migliorato i targets attesi</i>	<b>5</b>

In attesa della completa mappatura dei servizi con la relativa individuazione degli indicatori di performance, rimane sospesa l'erogazione della retribuzione di risultato che si determina in funzione dell'andamento del portafogli dei servizi. Ù

**SCHEMA di VALUTAZIONE di RESPONSABILE di SERVIZIO TITOLARI  
DI PO**

COGNOME: \_\_\_\_\_ NOME: \_\_\_\_\_  
SERVIZIO: \_\_\_\_\_  
CATEGORIA: \_\_\_\_\_ POSIZIONE ECONOMICA: \_\_\_\_\_  
PROFILO PROFESSIONALE: \_\_\_\_\_  
ANNO: \_\_\_\_\_

<b>Elementi di valutazione</b>	<b>Peso (P)</b>	<b>Valutazione (V)</b>	<b>Punteggio (PxV)</b>
<b>A) Livello di conseguimento degli obiettivi individuali</b>	<b>35%</b>		
<b>B) Contributo individuale rappresentato dai comportamenti organizzativi</b>	<b>30%</b>		
<b>b.1)</b> Capacità di rispettare e far rispettare le regole, specifici obblighi ed i vincoli dell'organizzazione senza indulgere in formalismi, promuovendo la qualità del servizio			
<b>b.2)</b> Rispetto dei tempi anche di procedimento e sensibilità alle scadenze			
<b>b.3)</b> Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente, anche con riferimento alla qualità e alla completezza degli obblighi in materia di trasparenza amministrativa			
<b>b.4)</b> Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro			
<b>b.5)</b> Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi dell'Ente			
<b>b.6)</b> Arricchimento professionale e aggiornamento			
<b>b.7)</b> Attitudine all'analisi, individuazione e soluzione di problemi operativi			
<b>b.8)</b> Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro			
<b>b.9)</b> Capacità di pianificare e di ottimizzare la micro-organizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori			
<b>b.10)</b> Capacità di valutare i propri collaboratori, attraverso una significativa differenziazione dei giudizi			
<b>C) Livello di performance dell'unità organizzativa (Servizio) di diretta responsabilità</b>	<b>35%</b>		
<b>TOTALE</b>			

Luogo, data

Il Nucleo di Valutazione  
per presa visione

\_\_\_\_\_

Il Responsabile di Servizio

\_\_\_\_\_



### 3. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (CATEGORIE A - B - C - D)

Le finalità della valutazione individuale sono:

- a. gestionali - si rileva il contributo prodotto da ogni dipendente, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare;
- b. organizzative - si individuano le responsabilità di ruolo e si chiariscono interdipendenze e legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi dell'ente;
- c. di sviluppo - si intercettano le aree nelle quali il dipendente manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di sviluppo professionale mirato.

La performance discende dallo svolgimento di compiti nell'ambito di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali che determinano il contributo fornito alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, mentre la qualità generale della prestazione del singolo dipendente è riscontrabile attraverso i comportamenti organizzativi.

La performance è determinata dal contributo fornito da ciascuno all'unità organizzativa di appartenenza, attraverso lo svolgimento di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali.

I comportamenti organizzativi si riferiscono a competenze, capacità e attitudini e vengono valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori e punteggi associati, secondo quanto riportato nella "Scheda di valutazione".

La valutazione dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa, appartenenti alle categorie A - B - C e D, viene effettuata facendo riferimento alle seguenti componenti:

#### a) Livello del contributo reso al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza

Il punteggio viene assegnato dal Responsabile titolare di Posizione organizzativa in base al contributo che ciascun dipendente ha reso per il raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura organizzativa del Comune. La valutazione avviene con riferimento alla seguente tabella:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	Contributo individuale non rispondente alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano le aspettative minime per la realizzazione degli obiettivi.
1,5	Contributo individuale solo parzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione di lavoro prevista per il conseguimento degli obiettivi seppur deboli.
3	Contributo individuale adeguato alle attese. Manifesta comportamenti soddisfacenti per la realizzazione degli obiettivi.
4	Contributo individuale mediamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti e pienamente rispondenti per qualità, quantità e continuità per la realizzazione degli obiettivi.
5	Contributo individuale ampiamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti ottimi ed esemplari per qualità e quantità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento

#### b) Contributo individuale rappresentato dai comportamenti organizzativi

Essa viene valutata dai Responsabili del Servizio titolari di posizione organizzativa cui il dipendente è assegnato in relazione ai seguenti indicatori:

- a. *Capacità di relazionarsi con colleghi e utenza in ambito lavorativo.* Si valutano le capacità di instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, di superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica; nella gestione del rapporto con l'utenza, le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali.

- b. *Efficienza organizzativa e affidabilità.* Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, anche in relazione al mutare delle condizioni.
- c. *Capacità di gestire il ruolo di competenza.* Si valuta l'attitudine a ricoprire il proprio ruolo all'interno dell'unità organizzativa, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard qualitativo e quantitativo del servizio.
- d. *Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità.* Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.
- e. *Grado di responsabilizzazione verso i risultati.* Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni a cui si è chiamati a contribuire, nonché l'apporto fornito alla realizzazione dei programmi e dalle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente. Particolare attenzione è posta agli adempimenti previsti dal PT-PCT e dalla normativa di riferimento.
- f. *Abilità tecnico-operativa.* Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operative anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.
- g. *Livello di autonomia ed iniziativa.* Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).
- h. *Rispetto dei tempi di esecuzione delle procedure.* Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnati e di quelli imposti dalla legge o dai regolamenti per l'istruttoria dei procedimenti amministrativi, nonché la capacità di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi. Oggetto di valutazione riguarda anche il rispetto dei tempi previsti dalla disciplina in materia di trasparenza amministrativa.
- i. *Quantità delle prestazioni.* Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.
- j. *Flessibilità.* Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.

Ogni fattore comportamentale è opportunamente pesato come rappresentato nella scheda allegata. Annualmente la pesatura può essere modificata in relazione alla necessità di incentivare particolari e specifici comportamenti che si ritengono funzionali alla attività di servizio e/o al conseguimento degli obiettivi. Di tale modifica ogni Responsabile di servizio ne dà comunicazione al dipendente e al Nucleo di valutazione.

Per la valutazione di ciascuna area comportamentale il Responsabile di servizio fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
<b>1,0 - 2,0</b>	Contributo individuale non rispondente alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessita di acquisire le competenze di base e/o colmare debolezze gravi.
<b>2,1 - 2,5</b>	Contributo individuale solo parzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte deboli. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici delle competenze attese.
<b>2,6 - 3,0</b>	Contributo individuale sostanzialmente adeguato alle attese. Manifesta comportamenti generalmente soddisfacenti. Non necessita di interventi di rinforzo delle competenze.
<b>3,1 - 4,0</b>	Contributo individuale pienamente adeguato alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti e pienamente rispondenti per qualità, quantità e continuità alle attese.
<b>4,1 - 5,0</b>	Contributo individuale ampiamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti ottimi ed esemplari per qualità e quantità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

N.B.: Qualora non sia possibile esprimere una valutazione per uno o più elementi indicati per la mancata corrispondenza dell'elemento al ruolo affidato, l'elemento non viene valutato ed il punteggio ottenuto, ad esempio per 7 elementi su 10, si divide per 7 e si moltiplica per 10, per porre ogni valutato nelle stesse condizioni finali.

Devono comunque essere valutati almeno 6 elementi.

Il punteggio totale è determinato in funzione delle singole categorie e profili professionali nel seguente modo:

<b>CATEGORIA</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>Contributo alla realizzazione degli obiettivi</b>
<b>A-B</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>
<b>B3 - C</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
<b>D - D3</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

La valutazione inferiore al punteggio "2" è ritenuta valutazione NEGATIVA e non dà diritto ad alcuna retribuzione e produce gli effetti previsti dall'ordinamento vigente e rileva ai fini dell'insufficiente rendimento come disciplinato dal D. Lgs. N° 165/2001.

**SCHEDA di VALUTAZIONE di PERSONALE  
NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA  
(CATEGORIE A - B)**

COGNOME: \_\_\_\_\_ NOME: \_\_\_\_\_  
 SERVIZIO: \_\_\_\_\_  
 CATEGORIA: \_\_\_\_\_ POSIZIONE ECONOMICA: \_\_\_\_\_  
 PROFILO PROFESSIONALE: \_\_\_\_\_  
 ANNO: \_\_\_\_\_

Elementi di valutazione	Peso (P)	Valutazione (V)	Punteggi (PxV)
<b>A) Livello del contributo reso al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza</b>	<b>30%</b>		
<b>B) Contributo individuale rappresentato dai comportamenti organizzativi</b>	<b>70%</b>		
b.1) Capacità di relazionarsi con colleghi e utenza in ambito lavorativo	7%		
b.2) Efficienza organizzativa e affidabilità	7%		
b.3) Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza	5%		
b.4) Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	5%		
b.5) Grado di responsabilizzazione verso i risultati	7%		
b.6) Abilità tecnico-operativa	10%		
b.7) Livello di autonomia ed iniziativa	5%		
b.8) Rispetto dei tempi di esecuzione delle procedure	7%		
b.9) Quantità delle prestazioni	10%		
b.10) Flessibilità	7%		
<b>TOTALE</b>			

Data, luogo

Il Responsabile del Servizio

Il dipendente per presa visione

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SCHEDA di VALUTAZIONE di PERSONALE  
NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA  
(CATEGORIE B3 - C)**

COGNOME: \_\_\_\_\_ NOME: \_\_\_\_\_  
 SERVIZIO: \_\_\_\_\_  
 CATEGORIA: \_\_\_\_\_ POSIZIONE ECONOMICA: \_\_\_\_\_  
 PROFILO PROFESSIONALE: \_\_\_\_\_  
 ANNO: \_\_\_\_\_

Elementi di valutazione	Peso (P)	Valutazione (V)	Punteggio (PxV)
<b>A) Livello del contributo reso al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza</b>	<b>40%</b>		
<b>B) Contributo individuale rappresentato dai comportamenti organizzativi</b>	<b>60%</b>		
b.1) Capacità di relazionarsi con colleghi e utenza in ambito lavorativo	5%		
b.2) Efficienza organizzativa e affidabilità	7%		
b.3) Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza	5%		
b.4) Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	5%		
b.5) Grado di responsabilizzazione verso i risultati	5%		
b.6) Abilità tecnico-operativa	7%		
b.7) Livello di autonomia ed iniziativa	5%		
b.8) Rispetto dei tempi di esecuzione delle procedure	7%		
b.9) Quantità delle prestazioni	7%		
b.10) Flessibilità	7%		
<b>TOTALE</b>			

Data, luogo

Il Responsabile del Servizio

Il dipendente per presa visione

**SCHEDA di VALUTAZIONE di PERSONALE  
NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA  
(CATEGORIE D - D3)**

COGNOME: \_\_\_\_\_ NOME: \_\_\_\_\_

SERVIZIO: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: \_\_\_\_\_ POSIZIONE ECONOMICA: \_\_\_\_\_

PROFILO PROFESSIONALE: \_\_\_\_\_

ANNO: \_\_\_\_

<b>Elementi di valutazione</b>	<b>Peso (P)</b>	<b>Valutazione (V)</b>	<b>Punteggi o (PxV)</b>
<b>A) Livello del contributo reso al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza</b>	<b>50%</b>		
<b>B) Contributo individuale rappresentato dai comportamenti organizzativi</b>	<b>50%</b>		
b.1) Capacità di relazionarsi con colleghi e utenza in ambito lavorativo	5%		
b.2) Efficienza organizzativa e affidabilità	5%		
b.3) Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza	5%		
b.4) Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	5%		
b.5) Grado di responsabilizzazione verso i risultati	5%		
b.6) Abilità tecnico-operativa	5%		
b.7) Livello di autonomia ed iniziativa	5%		
b.8) Rispetto dei tempi di esecuzione delle procedure	5%		
b.9) Quantità delle prestazioni	5%		
b.10) Flessibilità	5%		
<b>TOTALE</b>			



Data, luogo

Il Responsabile del Servizio

---

Il dipendente per presa visione

---

#### **4. EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO E DEL FONDO PER LE POLITICHE DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE E PER LA PRODUTTIVITA'**

##### **4.1 IL FONDO PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

Una volta determinato il fondo destinato alla retribuzione di risultato, che non può essere inferiore al 20% del fondo complessivamente determinato per la retribuzione accessoria della posizioni organizzative, lo stesso è suddiviso in budget distinti per ambito di valutazione secondo le seguenti percentuali:

- a) 35% del fondo complessivo è destinato a valorizzare gli obiettivi individuali. Ogni obiettivo è quindi valorizzato, secondo un riparto proporzionale, in relazione al peso attribuito secondo quanto previsto dal paragrafo 2.a). La somma delle singole valorizzazioni determina l'ammontare complessivo per ciascuna posizione organizzativa;
- b) 35% del fondo complessivo destinato a valorizzare il livello di performance dell'unità organizzativa (Servizio) di diretta responsabilità. Ogni struttura organizzativa è valorizzata in relazione al valore ponderale (retribuzione di posizione) attribuito alla singola posizione organizzativa, secondo un riparto proporzionale;
- c) 20% del fondo complessivo destinato a valorizzare i comportamenti organizzativi agiti. La valorizzazione individuale è determinata secondo quanto ottenuto dalla media aritmetica in relazione al numero delle posizioni organizzative e al valore ponderale di ciascuna posizione organizzativa (retribuzione di posizione);
- d) 10% del fondo complessivo destinato a valorizzare la performance organizzativa. La valorizzazione individuale è determinata secondo quanto ottenuto dalla media aritmetica in relazione al numero delle posizioni organizzative.

La retribuzione di risultato potenziale è data dalla somma di tutte le valorizzazioni di cui alle lettere precedenti.

##### **4.2 EROGAZIONE PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

Ai titolari di posizione organizzativa l'indennità di risultato viene attribuita con una valutazione minima di 2/5, sempre che si sia garantita una presenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno, in base alla seguente tabella:

<b>Punteggio</b>	<b>Indennità risultato</b>
da 4,5 a 5 punti	100% della retribuzione di risultato
da 4 a 4,4 punti	90% della retribuzione di risultato
da 3,5 a 3,9 punti	75% della retribuzione di risultato
da 3 a 3,4 punti	55% della retribuzione di risultato
da 2,5 a 2,9 punti	30% della retribuzione di risultato
da 2 a 2,4 punti	15% della retribuzione di risultato

La valutazione inferiore al punteggio "2" è ritenuta valutazione NEGATIVA e non dà diritto ad alcuna retribuzione di risultato e produce gli effetti previsti dall'ordinamento vigente e rileva ai fini dell'insufficiente rendimento come disciplinato dal D. Lgs.n.165/2001.

## 4.3 EROGAZIONE DEL FONDO DESTINATO ALLA PERFORMANCE

### 4.3.1 VALORIZZAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

Fermo restando che il valore complessivo della produttività disponibile ogni anno è demandata all'Ente ed alla contrattazione decentrata per il suo utilizzo, l'attribuzione della produttività individuale ai dipendenti non titolari di Posizione Organizzativa avviene con una valutazione minima di 2/5, sempre che si sia garantita una presenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno.

La valutazione inferiore al punteggio "2" è ritenuta valutazione NEGATIVA e non dà diritto ad alcuna retribuzione incentivante, oltre a quanto previsto dall'ordinamento vigente e rileva ai fini dell'insufficiente rendimento dal D. Lgs.n.165/2001.

La somma da attribuire a ciascun dipendente è determinata secondo la seguente procedura.

In via preliminare si individua per ciascun dipendente un coefficiente di valutazione (C.d.V.), il quale è parametrato su due fattori:

- 1) **Parametro di categoria (P.C.):** si tratta di un moltiplicatore che si applica per ciascuna categoria prevista dal CCNL, secondo la seguente scala parametrica
  - 0,40 per la CAT. A;
  - 0,60 per la CAT. B;
  - 0,80 per la CAT. C;
  - 1,00 per la CAT. D;

- 2) **Orario di lavoro** (in percentuale) rispetto al tempo pieno di 36 ore settimanali;

Quindi,

$$\text{C.d.V.} = (\text{P.C.}) \times (\% \text{ orario di lavoro})$$

La quota teorica di fondo destinato alla valorizzazione della performance individuale spettante a ciascun dipendente è il risultato del prodotto tra il singolo C.d.V. ed un moltiplicatore costante dato dal rapporto tra la somma complessiva a disposizione per la performance individuale e la somma di tutti i C.d.V. dei dipendenti.

Quindi,

$$\begin{aligned} &\text{Quota teorica del fondo spettante al singolo dipendente} = \\ &= \text{C.d.V. del dipendente} \times (\text{TOTALE Produttività} / \text{TOTALE C.F.V.}) \end{aligned}$$

Infine, alla quota teorica spettante al dipendente viene applicata la percentuale corrispondente al Punteggio della Valutazione (P.V.), il quale risulta dalla scheda di valutazione redatta ai sensi del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

### 4.3.2 DISCIPLINA DEL MIGLIOR MERITO

Specifiche risorse individuate in sede di contrattazione integrativa oltre alle eventuali economie che si generano tra le risorse destinate alla valorizzazione dei risultati possono costituire un fondo per premiare il "miglior merito", secondo quanto definito dal Sistema di misurazione e di valutazione della performance.

Il "premio per il miglior merito" (calcolato, nei limiti delle risorse disponibili e comunque non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente) ed è destinato ai dipendenti che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range (4.00- 5].

Non accedono alla presente disciplina i dipendenti che hanno ottenuto un punteggio superiore a 8, nell'ambito dei correttivi previsti in materia di prevenzione della corruzione.

Nel caso di risorse insufficienti, lo stesso è attribuito in relazione alla graduatoria di merito tra gli aventi diritto sulla base delle valutazioni effettivamente attribuite.

Eventuali residui costituiscono somme non attribuite e qualora derivanti dalla parte stabile del fondo decentrato potranno essere gestite ai sensi dell'art.17, comma 5 del CCNL 1.4.1999.

#### **4.3.3 VALORIZZAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Qualora specifiche risorse siano state destinate, secondo quanto previsto dal CCNL e dal CCDI, alla performance organizzativa, si applicano, alle valutazioni del personale non titolare di posizione organizzativa, i seguenti correttivi:

- la valutazione complessiva è moltiplicata per il fattore 1,1 nel caso in cui il livello di performance organizzativa sia pari o superiore a 4,0;
- la valutazione complessiva è moltiplicata per il fattore 1,0 nel caso in cui il livello di performance organizzativa sia compreso tra 2,5 e 4;
- la valutazione complessiva è moltiplicata per il fattore 0,9 nel caso in cui il livello di performance organizzativa sia inferiore a 2,49.

Alla quota individuale determinata per la valorizzazione della performance individuale, come precedentemente illustrato al punto 4.3.1, è applicato un correttivo economico in relazione al livello di performance organizzativa rilevato.

In caso di livello di performance organizzativa pari o superiore a 4,0, il corrispettivo economico individuale è determinato secondo un calcolo proporzionale che tiene conto della valutazione complessiva, conseguente alla applicazione dei correttivi di cui sopra, e del numero degli aventi diritto.

Non accedono alla presente disciplina i dipendenti che hanno ottenuto un punteggio superiore a 8, nell'ambito dei correttivi previsti in materia di prevenzione della corruzione.

## 5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Secondo quanto previsto dalla delibera n.124/2010 CIVIT *“per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell’ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l’eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell’ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. (...) occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità”*.

Le procedure di conciliazione sono pertanto dirette a risolvere i conflitti nell’ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l’eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, e si ispirano ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, salvaguardando la validità del Sistema stesso. A livello di prevenzione dei contrasti il processo di valutazione prevede:

- a. lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l’organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- b. un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;
- c. la fattiva collaborazione e l’instaurarsi di rapporti partecipativi, con tutti i soggetti, nella raccolta delle informazioni a consuntivo, e nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Alla luce di quanto sopra richiamato, acquisita la valutazione della performance individuale, ciascun dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore (il Nucleo di valutazione per i titolari di posizione organizzativa, i titolari di posizione organizzativa per il restante personale), il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma. In particolare, il ricorrente deve circostanziare la relativa richiesta, ovvero non sono ammesse richieste generalizzate. I chiarimenti devono essere indirizzati al ricorrente e devono essere predisposti in forma individuale e non collettiva e dare contezza di quanto richiesto. E’ esclusa la redazione di chiarimenti in forma generalizzata e non contestualizzata.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti le motivazioni presentate dal valutatore in relazione a quanto richiesto, è prevista la possibilità per coloro che hanno ottenuto complessivamente una valutazione inferiore al punteggio “2,5” di avviare la procedura di conciliazione interna nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Collegio di Conciliazione e per conoscenza al Sindaco e al Segretario Comunale (per i titolari di posizione organizzativa) e al titolare di posizione organizzativa/responsabile (per i dipendenti);
- b. entro 10 giorni dalla richiesta, il Collegio di Conciliazione, nella persona del suo Presidente, valuta l’ammissibilità del ricorso in relazione sia agli aspetti procedurali che di contenuto, anche in relazione a quanto previsto dall’ordinamento e dal CCNL;
- c. l’incontro tra le parti, ossia tra il Collegio di Conciliazione e il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura espressamente indicata nell’istanza di avvio della procedura; il ricorrente deve essere convocato dal Presidente del Collegio stesso nel termine dei 10 giorni successivi;

- d. nel termine dei successivi 10 giorni dall'incontro, il Collegio di Conciliazione decide per mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuali;
- e. il Collegio di conciliazione può eventualmente acquisire elementi informativi ulteriori e/o ascoltare soggetti utili per la formulazione della decisione finale;
- f. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

In sede conciliativa possono essere analizzati:

- a) errori tecnico-metodologici nello sviluppo della procedura di valutazione (es. errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali utili alla valutazione);
- b) ipotesi di distorsioni nel processo di valutazione, come, ad esempio, comportamenti palesemente difformi del soggetto valutatore anche rispetto agli errori da evitare.

Il Collegio di Conciliazione è composto da:

- 1. dal Nucleo di valutazione (nel caso di composizione monocratica) o da uno dei componenti (in caso di formazione collegiale), con funzioni di Presidente del Collegio;
- 2. Segretario Comunale o in caso di impossibilità di quest'ultimo una funzione dirigenziale da esso delegata, con esclusione del valutatore e dell'eventuale valutato;
- 3. un componente designato dal Comitato Unico di Garanzia con esclusione del valutatore e dell'eventuale valutato.

Nel caso in cui il lavoratore non si ritenga soddisfatto potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc. Resta impregiudicata la facoltà di proporre ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.

## 6. VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale, ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere, viene effettuata dal Sindaco, con il supporto del Nucleo di valutazione, sulla base della verifica delle seguenti attività svolte dal Segretario:

### **A. Attività di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta.**

Sono oggetto di valutazione le funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti della Giunta e del Consiglio comunale intese quali capacità di supportarne l'azione con riferimento agli ambiti di competenza. Rientra nello svolgimento della funzione "de qua" anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli organi dell'ente.

### **B. Attività di collaborazione e di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti.**

La funzione dovrà essere valutata in relazione all'attività di consulenza giuridico - amministrativa nei confronti degli organi dell'ente intesa quale capacità di individuazione degli strumenti giuridico - amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione. Nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo, ma anche quello propositivo, nell'ambito delle competenze proprie del Segretario comunale, nonché l'elaborazione dell'attività normativa dell'Ente. Disponibilità a rappresentare e tutelare l'Ente in occasione di incontri tecnici e riunioni operative con altri Enti. Considerazione degli incarichi e compiti aggiuntivi conferiti al Segretario Comunale.

### **C. Propensione all'innovazione.**

L'attività in oggetto concerne la capacità di innovare e stimolare l'impiego di metodi e strumenti avanzati, adeguando tempestivamente le procedure dell'Ente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi; a tal fine si considera altresì la capacità di proporre azioni di miglioramento finalizzate alla risoluzione di specifici problemi.

### **D. Attività di coordinamento e sovrintendenza dei Responsabili di Servizi e di gestione del personale.**

La valutazione dovrà avvenire considerando che per sovrintendenza si intende l'attività svolta dal Segretario comunale finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei responsabili di Servizi, in coerenza con il programma dell'Amministrazione comunale. Per coordinamento si intende l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza. Capacità di gestire e motivare le risorse umane, nonché di provvedere al loro aggiornamento professionale anche tramite direttive, circolari, riunioni, ecc.

### **E. Trasposizione degli indirizzi politici in obiettivi operativi.**

Contributo reso al raggiungimento della performance organizzativa rappresentata dal livello di performance finanziaria, attuazione della strategia e andamento complessivo del portafoglio dei servizi (come illustrato per la valutazione del personale titolare di posizione organizzativa). Capacità di risoluzione di problematiche, nel rispetto degli obiettivi e delle normative vigenti.

### **F. Raggiungimento di specifici obiettivi assegnati dall'Amministrazione.**

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è valutato secondo quanto previsto per i titolari di posizione organizzativa con i relativi adeguamenti proporzionali per l'attribuzione del punteggio.

### **G. Livello di performance organizzativa.**

Per la valutazione del fattore di cui alla lett.E) il Sindaco può avvalersi del contributo del Nucleo di valutazione.

In base al punteggio complessivo conseguito, viene erogata al Segretario Comunale la retribuzione di risultato prevista dai vigenti CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali.



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO**

**EX ART. 42 DEL C.C.N.L. SEGRETARI COMUNALI E PROVINCIALI 1998/2001**

SEGREARIO            COMUNALE            **Dr.**            \_\_\_\_\_            -            Anno            di  
riferimento: \_\_\_\_\_

FUNZIONI	GIUDIZIO		Peso (P)	Punteggi o ponderato (Vp x P)
	Valutazione	Punteggi o (Vp)		
A)Attività di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta	Insufficiente Scarso Sufficiente Buono Ottimo	10 20 30 40 50	15%	
B) Attività di collaborazione e di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico - amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti	Insufficiente Scarso Sufficiente Buono Ottimo	10 20 30 40 50	15%	
C)Propensione all'innovazione	Insufficiente Scarso Sufficiente Buono Ottimo	10 20 30 40 50	10%	
D)Attività di coordinamento e sovrintendenza dei Responsabili di Servizi e di gestione del personale.	Insufficiente Scarso Sufficiente Buono Ottimo	10 20 30 40 50	20%	
E)Trasposizione degli indirizzi politici in obiettivi operativi - Incarichi aggiuntivi conferiti.	Insufficiente Scarso Sufficiente Buono Ottimo	10 20 30 40 50	15%	
F) Raggiungimento di specifici obiettivi assegnati dall'Amministrazione.	Obiettivo non raggiunto Obiettivo parzialmente raggiunto Obiettivo raggiunto in misura adeguata Obiettivo pienamente conseguito Obiettivo conseguito e superato	0 20 30 40 50	15%	
<b>G) Livello di performance organizzativa</b>	Se il livello è pari o superiore a 4 Se il livello è compreso tra 2,5 e 4	<b>50</b> <b>0</b>	<b>10%</b>	

	Se il livello è inferiore a 2,5	-50		
<b>Totale punteggio</b>				
<b>Percentuale riconosciuta</b>				

Il Sindaco

Data, luogo

\_\_\_\_\_

## **7. EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO DEL SEGRETARIO COMUNALE**

L'attribuzione della retribuzione di risultato avviene con una valutazione minima di 20/50, sempre che si sia garantita una presenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno.

La viene attribuita, in base al punteggio complessivo risultante sommando i punti ottenuti in riferimento alle singole funzioni svolte, come sopra descritte, nella percentuale stabilita nella seguente tabella di conversione:

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO ATTRIBUITO</b>	<b>PERCENTUALE DI INDENNITA' DA EROGARE AL SEGRETARIO</b>
Da 20 a 24 punti	4%
Da 25 a 30 punti	5%
Da 31 a 35 punti	6%
Da 36 a 40 punti	7%
Da 41 a 45 punti	8%
Da 46 a 49 punti	9%
50 punti	10%

La valutazione inferiore al punteggio “20” è ritenuta valutazione NEGATIVA e non dà diritto ad alcuna retribuzione di risultato, oltre quanto previsto dall’ordinamento vigente e rileva ai fini dell’insufficiente rendimento come disciplinato dal D. Lgs.n.165/2001.

### **7.1 CORRETTIVI**

Dopo aver concluso il processo di valutazione, il Nucleo di valutazione acquisisce elementi informativi da più soggetti qualificati (Sindaco, Assessori, Responsabili di PO) e attesta il rispetto dei seguenti obblighi di legge:

- a) Avere causato danno all'immagine dell'ente
- b) Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento
- c) Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi:
  - a. Risarcimento del danno
  - b. Indennizzo
  - c. Commissario ad acta
- d) Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa
- e) Mancato rispetto delle direttive formalmente impartite dall'amministrazione
- f) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente
- g) mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare, laddove si renda necessario
- h) rilievi conseguenti all'attività di controllo sulla regolarità degli atti
- i) mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo
- j) mancata o inadeguata integrazione con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno
- k) avere concorso alla determinazione di debiti fuori bilancio

Per ciascuno dei suddetti obblighi si procede alla compilazione della seguente griglia distinguendo gli stessi, in relazione al rilievo, in lieve, medio o grave.



	lieve	me- dio	Grave
a. Avere causato danno all'immagine dell'ente			
b. Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento			
c. Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: a. Risarcimento del danno b. Indennizzo c. Commissario ad acta			
d. Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa			
e. Mancato rispetto delle direttive formalmente impartite dall'amministrazione			
f. inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente			
g. mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare, laddove si renda necessario			
h. rilievi conseguenti all'attività di controllo sulla regolarità degli atti			
i. mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo			
j. mancata o inadeguata integrazione con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno			
k. avere concorso alla determinazione di debiti fuori bilancio			
	Totale		

Per ogni rilievo lieve si attribuisce un punteggio compreso tra 0,50, 1, 1,50 o 2; per ogni rilievo medio un punteggio tra 2,50, 3, 3,50 o 4 e per rilievi gravi si attribuisce un punteggio pari a 4,50 o 5.

A seguito della suddetta verifica sono applicati dal Nucleo di Valutazione i seguenti correttivi:

<b>Punteggio</b>	<b>CONSEGUENZA</b>
Superiore a 5 e inferiore o pari a 8	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 10%
Superiore a 8 e inferiore o pari a 11	
Superiore a 11 e inferiore o pari a 15	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 20%
Superiore a 15 e inferiore o pari a 21	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 35%
Superiore a 21 e inferiore o pari a 28	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 55%
Superiore a 28	NON SI EROGA LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

## 8. GLI ERRORI DA EVITARE

- a. **Effetto alone:** Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
- b. **Standardizzazione:** Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
- c. **Appiattimento:** Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
- d. **Durezza:** Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
- e. **Equazione personale:** Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
- f. **Influenza di giudizi precedenti:** Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
- g. **Influenza dei pregiudizi:** Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
- h. **Slittamento:** Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
- i. **Influenza della mansione:** Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
- j. **Generosità:** La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

## 9. CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance prende avvio con la programmazione economico-finanziaria e con la adozione del Documento Unico di Programmazione.

Il Piano Esecutivo di Gestione è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione ed è composto da un prospetto concernente la ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macroaggregati, secondo lo schema di cui all'allegato n. 8 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni, dal piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del TUEL e dal piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nel quale sono riportati per ogni tipologia di processo/attività specifici indicatori di performance. In caso di proroga dei termini di approvazione del Bilancio di previsione, il Piano Esecutivo di Gestione è approvato in via provvisoria entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il ciclo di gestione della performance, definito annualmente nei tempi da una nota interna sottoscritta dal Sindaco, dal Nucleo di valutazione e dal Segretario dell'ente, si conclude con l'adozione della Relazione sulla performance, con cui la Giunta Comunale prende atto degli andamenti realizzati ed illustra ai cittadini ed altri stakeholders, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente. La Relazione evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con il corredo dei dati relativi alle risorse umane e finanziarie impiegate, con la rilevazione degli eventuali scostamenti nonché con il bilancio di genere realizzato. La Relazione rappresenta dunque lo strumento principale attraverso il quale l'amministrazione svolge un'attività di rendicontazione sociale di ampio raggio rispetto ai documenti di programmazione. La Relazione viene adottata previa validazione del Nucleo di valutazione.

Nella fase riguardante la programmazione strategico-operativa, ossia nella fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei singoli indicatori si procede come di seguito esplicitato:

- Negoziazione/condivisione e assegnazione formale da parte della Giunta Comunale degli obiettivi gestionali (organizzativi e individuali) e dei livelli quali-quantitativi dei servizi ai responsabili apicali delle strutture amministrative. In caso di ritardata approvazione del bilancio di esercizio è adottato entro il 31 gennaio un documento gestionale di natura provvisoria.;
- In osservanza del principio del *cascading*, assegnazione da parte dei responsabili apicali della struttura amministrativa degli obiettivi (organizzativi e individuali) al personale delle categorie dell'unità organizzativa di appartenenza, entro il termine di 20 giorni dalla approvazione dei piani gestionali.

Nella fase di misurazione e valutazione della performance prevale l'approccio bottom-up, contraddistinto dai passaggi (steps) richiamati di seguito.

- Verifica da parte dei responsabili apicali dell'andamento delle unità organizzative assegnate e della performance individuale del personale delle categorie della propria unità organizzativa, con procedura di valutazione anche per quanto attiene ai comportamenti organizzativi;
- Verifica da parte della Giunta Comunale, su proposta del Nucleo di valutazione, del conseguimento dei risultati rispetto agli obiettivi gestionali (organizzativi e individuali) e dei livelli quali-quantitativi dei servizi attribuiti, con procedura di valutazione anche per quanto attiene ai comportamenti organizzativi.

I soggetti valutatori sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della performance della struttura di propria competenza. In particolare il soggetto valutatore deve:

- a. verificare l'avanzamento della realizzazione degli obiettivi rispetto a quanto pianificato e degli indicatori definiti per la struttura organizzativa assegnata;
- b. con riferimento ai comportamenti, osservare gli "episodi critici" (momenti di lavoro che producono risultati evidenti, negativi o positivi) nello svolgimento dell'attività assegnata;
- c. confronto con i soggetti valutati sull'avanzamento della realizzazione degli obiettivi e sugli "episodi critici";

d. rinegoziare/sostituire gli obiettivi, nel momento in cui situazioni impreviste ne impediscono il raggiungimento nei modi e/o nei tempi stabiliti.

Le risultanze di tale processo sono utilizzate dal Nucleo di valutazione per valutare l'eventuale presentazione alla Giunta Comunale di interventi correttivi al ciclo della performance.

I responsabili apicali possono essere valutati soltanto dopo che egli abbia concluso l'intera procedura di valutazione del personale delle categorie appartenente alla propria struttura di competenza.

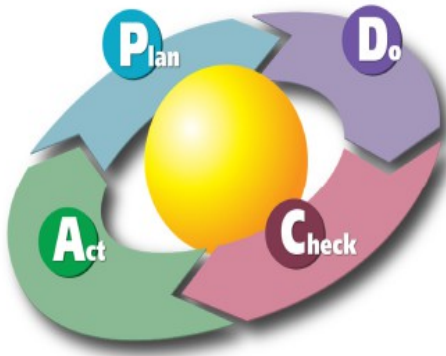
In linea di principio, si ritiene opportuno segnalare che, al termine delle procedure di valutazione, l'accesso ai meccanismi premiali - ossia al trattamento accessorio corrispondente alla retribuzione di risultato - sia adeguatamente temperato in relazione alla complessiva situazione dell'amministrazione ed avvenga tenendo in doverosa considerazione eventuali criticità gestionali rilevate dagli organi di controllo esterno.

Per la valutazione finale dei responsabili apicali non si può comunque prescindere nell'erogazione della retribuzione di risultato dall'andamento generale dell'attività amministrativa né dall'analisi di fattori (evidenze/elementi riscontrabili nel contesto interno ed esterno) che possono arrecare nocimento alla reputazione istituzionale, anche quando tali fattori di particolare gravità non siano direttamente riconducibili al raggiungimento di obiettivi, oppure non siano stati anticipatamente codificati rispetto alle verifiche contemplate nell'ordinaria procedura di valutazione della performance individuale dei responsabili.

A tal proposito sono possibili i seguenti interventi correttivi:

<p>L'espletamento di attività significative, ma non pianificate  <i>Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite di vertici dell'amministrazione, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza;</i></li> <li>- <i>particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie.</i></li> </ul>	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%</p>
<p>Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'ente  <i>Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.</i></p>	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%</p>

In un'ottica di miglioramento continuo della performance della struttura e/o unità organizzativa di diretta responsabilità, a supporto dell'esecuzione delle fasi nell'ambito della pianificazione operativa, può essere utile richiamare - a titolo di esempio di una corretta impostazione nello svolgimento/osservazione dei compiti - i principi del management sintetizzati nel cosiddetto ciclo PDCA (o ciclo di Deming).



Nell'immagine qui accanto vengono individuate le operazioni essenziali relative a:

- Plan Pianificare ovvero identificare i settori di intervento ed i soggetti responsabili dei risultati con definizione di modalità e tempistiche delle azioni;
- Do Fare ovvero attuare il piano operativo previsto e svolgere le azioni previste entro la tempistica e i targets stabiliti;
- Check Controllare ovvero verificare periodicamente gli interventi attuati rispetto agli obiettivi e misurare gli outputs;
- Act Agire ovvero adottare eventuali interventi correttivi e preparare la successiva pianificazione.

venti correttivi e preparare la successiva pianificazione.

### 9.1 La costruzione degli indicatori

Ad ogni obiettivo<sup>15</sup> sono collegati uno o più indicatori, volte a favorire la rappresentazione del risultato atteso, meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Gli indicatori<sup>16</sup> devono essere definiti con riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance secondo a seguente catalogazione:

1. **indicatori di outcome:** esprimono *"l'impatto, risultato ultimo di una azione"*<sup>17</sup> e cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Ente nel suo complesso sull'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni dei differenti stakeholder;
2. **indicatori di output:** esprimono *"ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo"*<sup>18</sup> e misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi;
3. **indicatori di efficienza:** esprimono *"la capacità ottimale di sfruttamento delle risorse"*<sup>19</sup> e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti alla misurazione dell'output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output);
4. **indicatori di efficacia:** esprimono *"la capacità di raggiungere gli obiettivi"*<sup>20</sup> e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
5. **indicatori di qualità:** sono definiti come *"quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)"*<sup>21</sup>.

<sup>15</sup> L'**obiettivo** è la definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

<sup>16</sup> L'**indicatore** è l'aspetto o la caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità o la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.

<sup>17</sup> **Delibera CIVIT n.89/2010**

<sup>18</sup> **Delibera CIVIT n.89/2010**

<sup>19</sup> **Delibera CIVIT n.89/2010**

<sup>20</sup> **Delibera CIVIT n.89/2010**

<sup>21</sup> **Delibera CIVIT n.88/2010**

Per la costruzione degli indicatori di performance ci si riferisce anche al modello della Balanced Scorecard. La BSC focalizza l'attenzione del management su un'ampia gamma di fattori-chiave e/o indicatori di performance, in modo da fornire una visione equilibrata dell'andamento delle differenti attività dell'organizzazione. La rappresentazione delle interdipendenze e l'analisi contestuale della pluralità di parametri operativi ritenuti più importanti consente di rendersi conto se il miglioramento, oppure il progresso in una determinata area avviene a scapito di altre e, tramite le informazioni di ritorno (il cosiddetto circuito di feedback), mettere in condizione di correggere gli andamenti e/o impostare nuove azioni.

Opportunamente tradotte, le prospettive enucleate per valutare in modo integrato i risultati sono sostanzialmente quattro:

- Prospettiva della collettività o degli utenti
- Prospettiva economico-finanziaria
- Prospettiva dei processi interni
- Prospettiva dell'apprendimento e della crescita

Il modello della Balanced Scorecard trova in ogni caso conferma anche nell'impianto del D. Lgs. n.150/2009.

Gli indicatori devono inoltre soddisfare i seguenti requisiti di qualità:

- **validità tecnica:** capacità intrinseca ed effettiva di misurare ciò che l'obiettivo si propone di ottenere; l'indicatore deve essere chiaramente definito, misurabile, contestualizzato, confrontabile nel tempo e nello spazio; deve completare il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori; deve essere oggettivo, utilizzando informazioni certe;
- **rilevanza/funzionalità:** capacità di leggere i risultati e, conseguentemente, di permetterne la valutazione e l'eventuale ri-orientamento delle politiche di servizio; l'indicatore, ove possibile, deve essere confrontabile con le tendenze della produttività con riferimento almeno al triennio precedente;
- **tempestività:** essere in grado di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione;
- **legittimazione:** attitudine a rendere possibile il confronto tra attori interni politico-tecnici e tra di essi e gli stakeholder dell'ente; l'indicatore deve quindi essere rilevante e deve essere associato ad un valore (target) significativo e sfidante, commisurato, ove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da benchmarking.

Per ogni indicatore di performance è inoltre definito il criterio di misurazione ovvero se trattasi di:

- a) misure dirette;
- b) rapporti;
- c) on/off;
- d) scale di valutazione;
- e) descrizioni generali.

## 10. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'articolo 8 del D. Lgs.n.150/2009 offre un quadro complessivo degli ambiti di performance che il Sistema di misurazione deve contemplare a livello organizzativo. Occorre evidenziare che, coerentemente alla logica sistemica del ciclo di gestione della performance, è opportuno sviluppare un modello di misurazione multidimensionale già in fase di definizione degli obiettivi. Pertanto, in fase di pianificazione strategica, operativa e gestionale dovranno essere specificatamente individuati obiettivi afferenti a ciascun ambito di misurazione.

Gli ambiti di misurazione rappresentati all'art.8 del D. Lgs. n.150/2009 sono:

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

È importante precisare che la misurazione e la valutazione della performance organizzativa si riferisce all'amministrazione nel suo complesso e ciascun ambito, in sede di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, è pesato in relazione al valore strategico, alla complessità e al numero degli obiettivi individuati. La somma dei pesi attribuiti deve sempre dare 100.

**Per la valutazione degli ambiti a), c), d), e) e h)** si procede innanzitutto alla pesatura di ciascun obiettivo, quale media aritmetica dei punteggi attribuiti secondo la tabella di pesatura prevista al paragrafo 2. In relazione al peso attribuito al singolo obiettivo si determina, con riferimento al valore "100", il peso percentuale relativo di ogni singolo obiettivo secondo un calcolo proporzionale. Il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi viene assegnato dal Nucleo di valutazione secondo la seguente tabella:

<b>GIUDIZIO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
Obiettivo non raggiunto	<b>0</b>
Obiettivo parzialmente raggiunto <i>L'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato al di sotto dei valori attesi di riferimento (&lt;90%)</i>	<b>1,5</b>
Obiettivo raggiunto in misura adeguata <i>L'obiettivo è stato realizzato ad un livello compreso tra il livello minimo (90%) e il livello massimo (99%) e il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza. Mediamente tutti i valori attesi sono stati perseguiti</i>	<b>3</b>
Obiettivo pienamente conseguito <i>L'obiettivo è stato realizzato in tutti i suoi valori attesi e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza</i>	<b>4</b>
Obiettivo conseguito e superato <i>L'obiettivo è stato realizzato oltre i valori attesi e il giudizio è complessivamente di eccellenza e straordinarietà rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza</i>	<b>5</b>



Il punteggio (P) attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo. Il punteggio ponderato è calcolato secondo la seguente formula:  $P_p = P \cdot p / 100$ . La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo degli suddetti ambiti di misurazione.

**Per la valutazione dell'ambito b)** il Nucleo di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

<b>GIUDIZIO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
<i>I piani e i programmi non sono state perseguiti attraverso gli obiettivi operativi (Livello di misurazione complessiva inferiore al 60%)</i>	<b>0</b>
<i>I piani e i programmi sono stati perseguiti e parzialmente realizzati attraverso gli obiettivi operativi (Livello di misurazione complessiva compresa tra il 60% e l'89%)</i>	<b>2</b>
<i>I piani e i programmi sono stati perseguiti e realizzati in misura adeguata attraverso gli obiettivi operativi (Livello di misurazione complessiva compresa tra il 90% e il 99%)</i>	<b>3</b>
<i>I piani e i programmi sono state perseguiti e generalmente realizzati nel rispetto dei targets predefiniti attraverso gli obiettivi operativi (Livello di misurazione complessiva pari al 100%)</i>	<b>4</b>
<i>I piani e i programmi sono stati perseguiti, realizzati e superati in tutti i targets attraverso gli obiettivi operativi</i>	<b>5</b>

**Per la valutazione dell'ambito f)** il Nucleo di valutazione fa riferimento all'andamento dei seguenti indicatori economico-finanziari ovvero:

- rispetto dei parametri di deficitarietà strutturale (peso 60%);
- andamento degli indicatori previsti dal Piano degli indicatori finanziari rispetto ai risultati attesi e all'andamento dell'anno precedente (peso 40%).

Per valutare i suddetti indicatori il Nucleo di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>Obiettivo economico-finanziario non perseguito (Livello di misurazione compreso tra lo 0% e il 30%)</i>	<b>1</b>
<i>Obiettivo economico-finanziario perseguito e parzialmente raggiunto (Livello di misurazione compreso tra il 31% e il 50%)</i>	<b>2</b>
<i>Obiettivo economico-finanziario perseguito e parzialmente raggiunto (Livello di misurazione compreso tra il 51% e l'80%)</i>	<b>3</b>
<i>Obiettivo economico-finanziario perseguito e raggiunto in misura adeguata (Livello di misurazione compreso tra l'81% e il 99%)</i>	<b>4</b>
<i>Obiettivo economico-finanziario perseguito e pienamente conseguito (Livello di misurazione pari al 100%)</i>	<b>5</b>

Il punteggio (P) attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun parametro. Il punteggio ponderato è calcolato secondo la seguente formula:  $Pp = P \cdot p / 100$ . La somma dei punteggi ponderati di ciascun parametro obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale al suddetto ambito di misurazione.

**Per valutare l'ambito g)** il Nucleo di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
<i>Standard quali-quantitativo al di sotto delle attese e/o regressivo</i>	<i>I settori hanno generalmente rispettato per una misura inferiore al 30% degli indicatori i targets attesi</i>	<b>1</b>
<i>Standard quali-quantitativo non soddisfacente</i>	<i>I settori hanno generalmente rispettato per una misura compresa tra il 30% e il 50% degli indicatori i targets attesi</i>	<b>2</b>
<i>Standard quali-quantitativo generalmente parzialmente in linea con i valori programmati</i>	<i>I settori hanno parzialmente rispettato per una misura compresa tra il 50% e l'80% degli indicatori i targets attesi</i>	<b>3</b>
<i>Standard quali-quantitativo generalmente in linea con i valori programmati</i>	<i>I settori hanno parzialmente rispettato per una misura compresa tra l'80% e il 99% degli indicatori i targets attesi</i>	<b>4</b>
<i>Standard quali-quantitativo generalmente oltre i valori programmati</i>	<i>I settori hanno rispettato e in alcuni casi anche migliorato i targets attesi</i>	<b>5</b>

La valutazione di **performance organizzativa** è pertanto ottenuta quale somma ponderata delle valutazioni attribuite ai singoli ambiti di misurazione. Il peso riferito ai singoli ambiti di misurazione è determinato in sede di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione.

## **11. IL CONTROLLO DELLA QUALITA'**

### **11.1 - La definizione delle dimensioni e degli standards**

Annualmente il Comune, in occasione della approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, individua, definisce e/o aggiorna:

- a. le descrizioni afferenti le principali caratteristiche dei servizi erogati, sia interni che esterni e le relativa modalità di gestione dei reclami;
- b. le modalità di erogazione anche attraverso una maggiore attenzione al processo di definizione e gestione degli standard di qualità dei servizi, con particolare riferimento ai soggetti coinvolti e alle fasi del processo erogativo, anche al fine di eliminare possibili sprechi;
- c. la tipologia di utenza che usufruisce del servizio;
- d. per ognuna delle dimensioni individuate per definire la qualità dei servizi, i relativi indicatori di qualità definendone il valore programmato.

Costituiscono la cassetta degli attrezzi per il controllo della qualità dei servizi:

- a) la matrice risorse/attività;
- b) mappa del flusso di valore;
- c) l'efficienza dei processi;
- d) le dimensioni del servizio e i relativi indicatori;
- e) il modello di pesatura dei servizi (rilevanza strategica, complessità tecnico operativa, risorse assegnate, fabbisogno di innovazione, tipologia di utenza).

### **11.2 - Il controllo di qualità: il monitoraggio**

Il monitoraggio della qualità dei servizi del Comune, attivato per i servizi espressamente indicati in sede di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, è effettuata con cadenza semestrale e in ogni caso coerentemente al ciclo di gestione della performance. Il monitoraggio avviene direttamente ad opera dei singoli servizi mediante l'ausilio anche di apposito sistema informativo informatico. Eventuali azioni correttive, in caso siano rilevati in sede di monitoraggio sensibili scostamenti rispetto agli standard predefiniti, sono approvate dalla Giunta Comunale su proposta del Responsabile apicale e validate dal Nucleo di valutazione. L'esito del monitoraggio è pubblicato nella apposita sezione di "Amministrazione trasparente" categoria "Servizi erogati" del sito comunale.

### **11.3 - Il controllo di qualità: la gestione dei reclami**

In sede di definizione del Piano Esecutivo di Gestione è individuato il nominativo della persona incaricata di gestire i reclami. La stessa informa tempestivamente il Nucleo di valutazione in relazione alle segnalazioni pervenute. Nella apposita sezione di "Amministrazione trasparente" categoria "Servizi erogati", per ogni unità organizzativa e/o servizio/processo erogato sono pubblicati i relativi contatti della persona incaricata di gestire i reclami (numero di telefono, indirizzo di posta elettronica, ecc.), la modulistica da utilizzare per la formalizzazione dei reclami e la tempistica prevista per le risposte agli utenti che hanno presentato un reclamo.

### **11.4 - Il controllo di qualità: il coinvolgimento degli stakeholder**

In sede di definizione del Piano Esecutivo di Gestione, per ciascuna unità organizzativa e in relazione ai servizi erogati possono essere individuati:

- a. i portatori di interesse associati a ciascun servizio erogato;
- b. le modalità per l'acquisizione di dati informativi significativi per la progettazione e il miglioramento dei servizi, inclusi i sistemi di informazione ed i canali di comunicazione (ad esempio attraverso indagini, forum telematici, focus group, inchieste sull'adeguatezza dei servizi, ecc.).

### **11.5 - Il controllo di qualità: indagini sul grado di soddisfazione degli utenti**

La realizzazione di indagini sul grado di soddisfazione degli utenti è effettuata per verificare, periodicamente, attraverso misure di percezione dei cittadini/utenti, la coerenza fra qualità dei servizi erogati e esigenze dell'utenza ovvero per definire e valutare l'efficacia delle politiche pubbliche e progettare i sistemi di erogazione dei servizi. Annualmente in sede di approvazione

del Piano Esecutivo di Gestione, sono individuati i servizi rispetto ai quali attivare una indagine sul grado di soddisfazione degli utenti e comunque con cadenza biennale e secondo criteri di rotazione. I requisiti minimi per la progettazione e la realizzazione efficace di un'indagine sono:

- a. individuazione dei servizi/processi oggetto dell'indagine;
- b. definizione degli obiettivi dell'indagine, del ruolo degli attori coinvolti e individuazione del responsabile dell'indagine;
- c. cura della comunicazione interna ed esterna relativa all'indagine;
- d. definizione delle modalità di raccordo tra indagine e processi decisionali;
- e. coinvolgimento di un campione significativo (selezionato sulla base di tecniche di campionamento statistico e un ogni caso in relazione alla tipologia di servizio) degli utenti potenzialmente interessati;
- f. individuazione delle modalità di indagine (interviste, focus group, somministrazione di un questionario predefinito) che prevedano l'accertamento di tutte le dimensioni della qualità utilizzate nella definizione degli standard;
- g. indicazione, per ciascuna dimensione indagata, di una scala di valutazione adeguata per consentire agli utenti di esprimere correttamente la propria soddisfazione;
- h. previsione di una frequenza di rilevazione che tenga conto delle specifiche caratteristiche del servizio e degli utenti dello stesso.

Le fasi per la realizzazione di una indagine sul grado di soddisfazione degli utenti sono:

- a. individuazione del servizio/processo oggetto dell'indagine al fine di circoscrivere meglio l'ambito di analisi, anche attraverso l'individuazione delle caratteristiche del servizio che si intende indagare;
- b. impostazione dell'indagine ovvero definizione dei destinatari, individuazione delle dimensioni oggetto dell'indagine, definizione della metodologia di indagine e campionamento statistico;
- c. realizzazione dell'indagine ovvero raccolta dei dati attraverso la somministrazione degli strumenti predisposti;
- d. raccolta, elaborazione e analisi dei dati ovvero decodifica e "lettura" dei dati raccolti nella fase precedente;
- e. impostazione dei piani di miglioramento;
- f. comunicazione dei risultati agli stakeholders. La comunicazione dei risultati ai destinatari del servizio/processo svolge un ruolo importante nel predisporre ed orientare i fruitori mentre la comunicazione ai decisori politico-gestionali va nella direzione di integrare i bisogni e le aspettative degli utenti nelle scelte strategiche sul servizio/processo. I dati sono pubblicati nell'apposita sezione di "Amministrazione trasparente" categoria "Servizi erogati".

I punti di controllo per una indagine sul grado di soddisfazione degli utenti sono:

1. *Scostamento tra i bisogni del cittadino ed il punto di vista del vertice dell'amministrazione.* Una causa che può penalizzare la soddisfazione finale del cittadino e dovuta al fatto che i bisogni e le attese non sono ben compresi dall'amministrazione oppure viene assegnato ai bisogni un ordine di priorità diversa rispetto a quanto atteso dal cittadino;
2. *Scostamento tra le attese del cittadino e gli standard di prestazione definiti.* Una causa che può incidere sulla soddisfazione finale del cittadino e dovuta al disallineamento tra le attese e gli standard definiti su un bisogno pur correttamente colto;
3. *Scostamento tra gli standard definiti (e promessi) e le prestazioni effettive espresse dai processi.* In questo caso l'attenzione è posta sui processi che non riescono a rispettare gli standard di servizio progettati;
4. *Scostamento tra le prestazioni effettive e la percezione del cittadino.* Questa differenza può essere dovuta alla comunicazione fatta dall'amministrazione che eleva troppo le attese rispetto alle prestazioni reali oppure al fatto che l'ente non riesce a far percepire al cittadino il reale valore del servizio offerto.

Il progetto di indagine sul grado di soddisfazione degli utenti è oggetto di approvazione della Giunta Comunale ed è pubblicato nella apposita sezione di "Amministrazione trasparente" categoria "Servizi erogati".

### **11.6 - Il controllo di qualità: effetti per il mancato rispetto degli standard**

Nella apposita sezione di "Amministrazione trasparente" categoria "Servizi erogati", per ogni unità organizzativa e/o servizi erogati sono pubblicati gli effetti per il mancato rispetto degli standard di qualità.

L'inadempimento di cui capoverso precedente costituisce in ogni caso elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale e del personale del comparto direttamente coinvolto nonché eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione.

Lo stesso è comunque valutato ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale del personale dipendente.

Il Responsabile di servizio e il personale del comparto direttamente coinvolto non rispondono dell'inadempimento se provano che tale inadempimento è dipeso da causa a loro non imputabile.

### **11.7 - Il controllo di qualità: le Carte dei Servizi**

Gli standard di qualità sono riportati eventualmente anche in apposite Carte dei servizi. Esse rappresentano la formalizzazione dell'impegno contrattuale che l'amministrazione assume nei confronti dell'utenza in merito al rispetto degli standard qualitativi definiti.

Nella Carta dei servizi, oltre agli standard qualitativi, devono essere riportate le informazioni esplicitamente indicate negli articoli precedenti ovvero:

- a. ruoli, obiettivi e responsabilità del processo di definizione degli standard;
- b. individuazione degli standard qualitativi;
- c. modalità di monitoraggio ed aggiornamento;
- d. definizione delle modalità di conduzione delle indagini sul livello di soddisfazione degli utenti e gestione di altri strumenti di rilevazione e di ascolto dei bisogni degli utenti e degli stakeholder in generale;
- g. gestione reclami e modalità di indennizzo automatico.

## 12. CASI PARTICOLARI

### 12.1 Riorganizzazione

In caso di provvedimenti di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, entro 30 giorni dalla decorrenza dei provvedimenti vanno assegnati nuovi obiettivi a coloro che sono coinvolti nei mutamenti organizzativi.

### 12.2 Trasferimento o nuova assegnazione di personale

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 30 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione il dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione degli obiettivi.

### 12.3 Dipendenti destinatari di provvedimento disciplinare

Per i dipendenti, compreso i responsabili apicali, ai quali nel corso dell'anno di riferimento sia stata irrogata una sanzione disciplinare, fermo restando quanto già previsto dal codice di comportamento dei dipendenti, si procede ad un'ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione, secondo lo schema seguente. La precisa determinazione della percentuale di decurtazione - all'interno del range previsto - è affidata alla responsabilità del soggetto che effettua la valutazione.

<b>Sanzione disciplinare</b>	<b>Riduzione percentuale del punteggio totale Performance individuale</b>
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio da 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Rimprovero scritto	Riduzione fino al 5%

L'esclusione dalla valutazione comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato e di ogni trattamento incentivante.

### 12.4 Personale delle strutture e degli uffici di diretta collaborazione

In relazione alla natura fiduciaria del rapporto e dell'assenza di diretta partecipazione ad attività di carattere prettamente operativo/gestionale, per il personale operante presso le strutture e gli uffici di diretta collaborazione la procedura valutazione non è collegata alla realizzazione di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali, bensì alla continuità nello svolgimento della prestazione.

### **13. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO**

Il raccordo con i sistemi di controllo interni previsti dal D. Lgs. n.267/2000 si sviluppa a tre livelli:

- a. coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi;
- b. coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- c. integrazione degli strumenti di rilevazione e di controllo con particolare attenzione al funzionamento del sistema dei controlli interni previsti dall'art. 147 del D. Lgs. n.267/2000 e agli adempimenti previsti dalla disciplina di prevenzione della corruzione. Le risultanze derivanti dai controlli di gestione e della qualità dei servizi erogati nonché quelle derivanti dalla disciplina della prevenzione della corruzione costituiscono elementi per la valutazione della performance sia di ente che individuale.



#### **14. PARI OPPORTUNITÀ E DIFFERENZE DI GENERE**

La misurazione e la valutazione della performance è svolta salvaguardando le pari opportunità, la valorizzazione delle differenze di genere e la tutela del valore sociale della maternità e paternità.

Nell'ambito della rispettiva autonomia organizzativa, la Giunta Comunale, anche con il supporto del Comitato Unico di Garanzia, adotta azioni rivolte a:

- a. attivare, nella gestione delle risorse umane, comportamenti coerenti con i principi di pari opportunità e di valorizzazione delle differenze di genere, riconoscendo le professionalità acquisite e premiando il merito delle lavoratrici e dei lavoratori;
- b. favorire l'inserimento delle donne in attività e posizioni lavorative ove sussiste un divario di genere;
- c. prevenire situazioni di discriminazione diretta e indiretta e molestie sessuali;
- d. monitorare gli incarichi conferiti al personale nonché la distribuzione della premialità, al fine di individuare ingiustificate differenze retributive tra donne e uomini e promuovere le conseguenti azioni correttive;
- e. promuovere il ricorso ai congedi di maternità, di paternità e parentale, agevolare il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori al rientro dal periodo di congedo e favorire l'accesso alla formazione e all'aggiornamento;
- f. favorire un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, anche attraverso l'attivazione del part-time, per meglio conciliare la vita familiare con la vita lavorativa.

## 15. IMPATTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE SU ALTRI ISTITUTI CONTRATTUALI

### 15.1 - Progressione economica nella categoria

La progressione economica nella categoria si realizza nel limite delle risorse disponibili nel fondo e nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente. 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 misurazione e di valutazione.

Ai fini della progressione economica orizzontale il lavoratore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- a) aver conseguito, nel periodo di comporto ovvero nei 36 mesi antecedenti la decorrenza dell'inquadramento, una valutazione annuale non inferiore:
  1. al 60% del punteggio massimo attribuibile, secondo quanto previsto dal presente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, per l'acquisizione della 2<sup>a</sup> posizione economica, successiva ai trattamenti tabellari iniziali;
  2. al 75% del punteggio massimo, attribuibile, secondo quanto previsto dal presente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, per l'acquisizione di tutte le altre posizioni economiche;
- b) essere in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella categoria pari a:
  1. 24 mesi per gli appartenenti alla categoria A e B;
  2. 30 mesi per gli appartenenti alla categoria C;
  3. 36 mesi per appartenenti alla categoria D.

L'attribuzione della progressione economica orizzontale avviene nel limite delle risorse disponibili e sulla base di una graduatoria che tiene conto per gli aventi diritto della media delle valutazioni conseguite nel periodo di comporto ovvero nei 36 mesi antecedenti la decorrenza dell'inquadramento.

### 15.2 - Attribuzione di incarichi di responsabilità e di funzione

La professionalità sviluppata e attestata dal presente sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità nell'ambito dell'area delle posizioni organizzative e delle particolari responsabilità nonché incarichi di funzione. Per l'attribuzione di incarichi di responsabilità e di funzione il/la lavoratore/trice deve aver conseguito, nel periodo di comporto ovvero nei 36 mesi antecedenti la decorrenza dell'incarico, una valutazione annuale non inferiore:

- a. al 50% del punteggio massimo attribuibile, secondo quanto previsto dal presente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, per l'attribuzione di incarichi di particolare responsabilità e di funzione;
- b. al 60% del punteggio massimo, attribuibile, secondo quanto previsto dal presente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, per l'attribuzione di incarichi nell'area delle posizioni organizzative.

Annualmente sono verificate le suddette condizioni anche per l'eventuale conferma dell'incarico precedentemente attribuito.