



COMUNE DI UGENTO

Provincia di Lecce

SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*



Indice

PREMESSA	2
1. CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE	2
2. QUADRO NORMATIVO	2
3. GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE	3
4. FINALITÀ E OGGETTO DEL SISTEMA	5
5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: MODELLO E STRUMENTI	7
6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: MODELLO E STRUMENTI	8
7. LA METODOLOGIA	7
8. MODALITA' DI VALUTAZIONE	8
9. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE	8
10. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	9
11. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE	9
12. I PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI P.O	10
12.1 Valutazione della performance organizzativa.....	10
12.2 Valutazione della performance individuale.....	10
12.2.1 Valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati alla struttura diretta	10
12.2.2 Valutazione delle competenze professionali.....	11
12.2.3 Valutazione della capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori.....	11
13. I PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE	12
13.1 Valutazione della partecipazione alla performance organizzativa dell'ente.....	12
13.2 Valutazione della performance individuale.....	12
13.2.1 partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della struttura.....	12
13.2.2 Valutazione delle competenze professionali.....	13
14. LA VALUTAZIONE NEGATIVA	13
15. RIPARTIZIONE DEL FONDO INCENTIVANTE TRA I SETTORI	13
16. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	15
16.1 Fasi e tempistica.....	15
16.2 Soggetti e responsabilità.....	17
17. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	19
19. ABROGAZIONE DELLE NORME PRECEDENTI D ENTRATA IN VIGORE	19

ALLEGATI



Premessa

Obiettivo del presente documento è la revisione del “Sistema di misurazione e valutazione della performance” (da ora SMIVAP) al fine di adeguarlo alle modifiche apportate al D.lgs. n. 150/2009 dal D.lgs. n. 74/2017 .

1. Caratteristiche dell'organizzazione

Con deliberazione della Giunta comunale n. 160 del 7/7/2017 avente ad oggetto “APPROVAZIONE DELLA NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE E DEL QUADRO DI ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE UMANE AI SETTORI” veniva approvata la nuova Macrostruttura organizzativa dell'Ente, dando atto che la predetta struttura è articolata nei seguenti 6 Settori alla cui direzione è preposto un Responsabile;

- SETTORE AFFARI GENERALI E ISTITUZIONALI
- SETTORE ECONOMICO FINANZIARIO
- SETTORE LAVORI PUBBLICI
- SETTORE URBANISTICA AMBIENTE E SUAP
- SETTORE GESTIONE DEL PATRIMONIO E MANUTENZIONI
- SETTORE CORPO DI POLIZIA LOCALE

2. QUADRO NORMATIVO

La legge delega 4 marzo 2009 n.15 ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150 introducono, in sostituzione del vecchio concetto di produttività individuale e collettiva, la nuova nozione di *performance* organizzativa ed individuale.

L'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, di seguito “Decreto”, dispone che le pubbliche amministrazioni valutano annualmente la *performance* organizzativa ed individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il SMIVAP.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso all'Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'articolo 14 dello stesso Decreto.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa che, l'articolo 45 del D.Lgs. 165/2001, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega all'amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione.



L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue i parametri cui collegare la valutazione dei titolari di P.O. da quelli cui collegare la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

Con deliberazione n. 279/2011, la Giunta del Comune di Ugento ha approvato il Regolamento sul ciclo di gestione della performance e sulla costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), riservandosi con successivo atto l'adozione del Sistema.

Ha anche stabilito che fino all'individuazione dell'O.I.V. continuerà ad essere funzionante il Nucleo di Valutazione che dovrà svolgere le funzioni di cui all'articolo 9 dello stesso Regolamento.

Il presente Sistema sostituisce il precedente, adeguandolo alle prescrizioni contenute nel D.lgs. n. 74/2017 ed ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

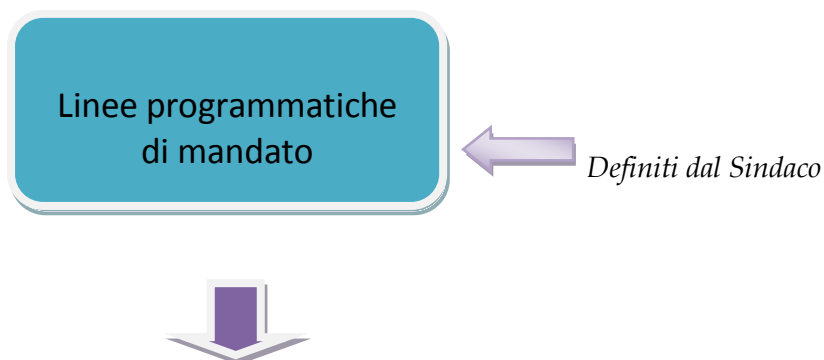
- al Segretario Generale;
- ai titolari di posizione organizzativa, di seguito "P.O.";
- al rimanente personale.

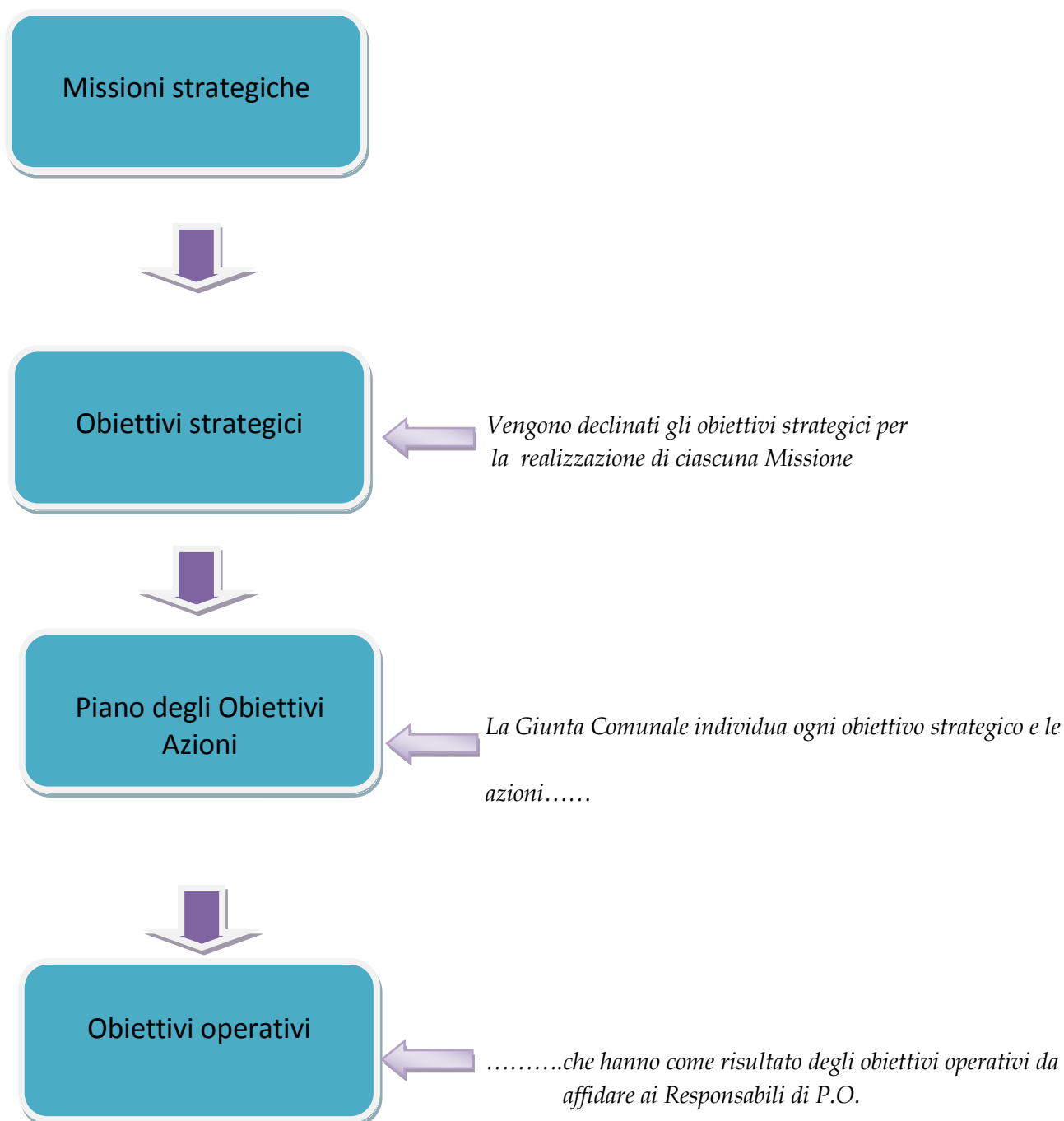
3. GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Gli obiettivi di *performance* del Comune di Ugento costituiscono specificatamente degli obiettivi rappresentativi del mandato istituzionale e della *mission* dell'Amministrazione, nonché rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.

Tali obiettivi sono declinati e assegnati, così come gli altri obiettivi individuali, ai singoli dipendenti, identificando azioni, tempi e risorse finanziarie, ma avranno un peso maggiore nella valutazione della *performance* individuale.

Di seguito la sintetica rappresentazione del collegamento fra le Linee programmatiche di Mandato, le Missioni strategiche e i programmi strategici delineati dalla Giunta Comunale, gli obiettivi strategici, le azioni di intervento e gli obiettivi operativi





Il processo di programmazione dell'Amministrazione comunale, è fondato su 17 missioni strategiche:

- MISSIONE N. 1: SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E BILANCIO
- MISSIONE N. 2: GIUSTIZIA
- MISSIONE N. 3: ORDINE PUBBLICO E SICUREZZA



- MISSIONE N. 4: ISTRUZIONE E DIRITTO ALLO STUDIO
- MISSIONE N. 5: TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI
- MISSIONE N. 6: POLITICHE GIOVANILI, SPORT E TEMPO LIBERO
- MISSIONE N. 7: TURISMO
- MISSIONE N. 8: ASSETTO DEL TERRITORIO, EDILIZIA ABITATIVA E OPERE PUBBLICHE
- MISSIONE N. 9: SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE
- MISSIONE N. 10: TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITÀ
- MISSIONE N. 11: SOCCORSO CIVILE
- MISSIONE N. 12: DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA
- MISSIONE N. 13: TUTELA DELLA SALUTE
- MISSIONE N. 14: SVILUPPO ECONOMICO E COMPETITIVITÀ
- MISSIONE N. 15: POLITICHE PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE
- MISSIONE N. 16: AGRICOLTURA, POLITICHE AGROALIMENTARI E PESCA
- MISSIONE N. 17: ENERGIA E DIVERSIFICAZIONE DELLE FONTI ENERGETICHE

4. FINALITÀ E OGGETTO DEL SISTEMA

L'introduzione nella Pubblica amministrazione del concetto di *performance*, inteso non più soltanto come rispetto di norme giuridiche e atti amministrativi, ma soprattutto come capacità di produrre in modo efficiente beni e servizi pubblici, richiede che da un controllo delle attività interne all'Amministrazione, quali il controllo giuridico amministrativo e della gestione in senso stretto, si passi alla valutazione dei risultati conseguiti dall'azione pubblica.

Conseguentemente la misurazione della *performance* si è orientata verso la capacità dell'Amministrazione di rispondere efficacemente ai bisogni dei cittadini, che diventano il focus della programmazione (*customer satisfaction*) e della rendicontazione (trasparenza).

Il presente SMIVAP, orientato all'adozione di metodologie di misurazioni quanti/qualitative, si pone come uno degli strumenti per il cambiamento organizzativo e di verifica costante non solo dell'operato dei soggetti da valutare ma anche della validità delle linee strategiche dell'Amministrazione.

Obiettivo prioritario del SMIVAP è innescare un processo di miglioramento continuo della azione amministrativa mediante la valorizzazione del personale che passa attraverso un effettivo riconoscimento di premi in relazione al merito dimostrato.

Il SMIVAP del Comune di Ugento è finalizzato a:

- migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- valorizzare le capacità gestionali dei titolari di P.O., adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso di competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo;



- orientare la *performance* dei Responsabili di P.O. e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- responsabilizzare i dipendenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- garantire la massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della *performance*;
- promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il SMIVAP prevede, inoltre, il recepimento, anche graduale, delle seguenti novità:

- introdurre forme di valutazione non gerarchica;
- prevedere il coinvolgimento dei cittadini/utenti;
- coinvolgere gli Amministratori nel processo di valutazione;
- rafforzare il collegamento tra retribuzione e *performance*, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il SMIVAP quindi si integra con il sistema di programmazione e controllo che definisce obiettivi di *performance* organizzativa e obiettivi di *performance* individuale, individuando il personale (PO e dipendenti) ad essi dedicato e verifica il livello di conseguimento del contributo individuale o di gruppo alla *performance* organizzativa dell'Ente.

Il SMIVAP ha, tra l'altro, ad oggetto:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
3. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'Ente;
4. le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il SMIVAP consente, per ciascun periodo preso in esame:

- di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate;
- di misurare il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro.

Il presente SMIVAP definisce, quindi, innanzitutto, i tempi ed i criteri per la misurazione e la valutazione della **PERFORMANCE INDIVIDUALE** e della **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** dell'Ente, considerando la prima come parte della seconda.

La *performance* individuale, infatti, misura i contributi dei singoli dipendenti al raggiungimento



degli obiettivi attribuiti dall'Amministrazione, mentre la *performance* organizzativa misura i risultati complessivi dell'azione amministrativa rispetto alle esigenze espresse dai cittadini.



La misurazione della *performance organizzativa* sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini.

La misurazione della *performance individuale* avverrà, invece, attraverso un nuovo sistema di valutazione il cui scopo è quello di valutare i risultati, le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi, ma anche il contributo alla *performance organizzativa*.

5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: MODELLO E STRUMENTI

Ai sensi dell'articolo 8 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato e integrato dal D.lgs. n. 74/2017, la *performance organizzativa* concerne:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati a bisogni e alle esigenze della collettività;
- 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;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La *performance* organizzativa dell'amministrazione può essere misurata a livello di ciascun Settore o a livello di intero Ente, attraverso l'analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance*, il quale è espresso e rappresentato dai valori ottenuti sui singoli indicatori rispetto ai *target* ad essi collegati.

Lo strumento operativo per la definizione della *performance organizzativa* è il Piano dettagliato degli obiettivi.



6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: MODELLO E STRUMENTI

La *performance* individuale dei dipendenti può comporsi, in virtù dei rispettivi ruoli e responsabilità, attraverso diverse dimensioni valutative:

- i **risultati** ottenuti per ciascun obiettivo assegnato, misurati attraverso le schede obiettivi individuali;
- i **comportamenti** e le **competenze**, misurati attraverso apposite schede di rilevazione;

7. LA METODOLOGIA

7.1 Gli obiettivi

Presupposto fondamentale al fine dell'applicazione del sistema di valutazione è la definizione, approvazione e assegnazione formale degli obiettivi annuali dell'ente per come previsti dal regolamento sulla performance dell'ente, dal d.lgs. n. 267/2000, dal d.lgs. n. 150/2009, dal D.L. n. 74/2017 e ss.mm.ii..

Gli obiettivi hanno natura triennale e sono adottati annualmente dalla Giunta Comunale dopo un'attività di negoziazione con i Responsabili titolari di Posizione Organizzativa.

Essi sono assegnati in modo da soddisfare i seguenti requisiti:

- rilevanti e pertinenti;
- specifici e misurabili;
- tali da determinare miglioramenti significativi o mantenimento di standard quali - quantitativi e riferibili ad un arco temporale predeterminato.

7.2 Il Sistema di valutazione

Elemento centrale del sistema di valutazione è costituito dalla misurazione della performance, dalla proposta di valutazione e dalla comunicazione della stessa. Tale sistema è volto a monitorare il livello di performance ottenuto dall'ente e dai suoi dipendenti collegando le fasi di programmazione e controllo al fine di migliorare l'organizzazione dell'ente e la qualità del lavoro espresso, legando a questo l'eventuale erogazione degli incentivi economici previsti dalle leggi e dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

7.3 Codice di comportamento e Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza

Importanza particolare e rilevante, ai fini della valutazione della performance, assumono il rispetto del codice di comportamento nazionale e di ente, dei vincoli del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dettati dal legislatore e approvati dall'ente, ai sensi della l. 190/2012, del d.lgs. n. 33/2013, del d.lgs. n. 97/2016 e s.m.i., sia nella forma della pubblicazione delle informazioni sul sito internet, sia nella forma della rendicontazione agli utenti, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli organi di governo etc., nonché l'analisi degli impatti delle politiche gestionali sui cittadini, *customer satisfaction*, attraverso l'utilizzo di questionari o applicazioni informatiche.



8. MODALITA' DI VALUTAZIONE

Il Nucleo di Valutazione, nell'ambito della sua attività di indagine e controllo, può acquisire tutta la documentazione utile anche attraverso gli uffici, altri organismi di controllo, servendosi anche di colloqui con gli amministratori, il Segretario Generale e i responsabili stessi.

La valutazione ha una natura documentale, ovvero si basa sugli atti prodotti dal valutato e per questo riveste un ruolo fondamentale la cura e il dettaglio con il quale il valutato rendiconta per iscritto il raggiungimento degli obiettivi affidati e dell'attività svolta a mezzo di una relazione puntuale, dettagliata, analitica, ricca di riferimenti quantitativi e agli atti prodotti che vanno puntualmente riepilogati o allegati, anche in formato elettronico.

Nella valutazione tiene conto anche del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore e in particolare, sulla base delle previsioni legislative, della esistenza di procedimenti disciplinari, di procedimenti penali, di procedimenti amministrativi e contabili, di segnalazioni dei cittadini addebitati ai dipendenti e di tutti gli altri fattori che concorrono in modo significativo alla attività ed alla immagine dell'ente.

Le osservazioni dell' Organismo di valutazione, o del valutatore in generale, e le indicazioni dallo stesso fornite sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dal valutatore stesso e dal valutato, oppure in specifica relazione o verbale.

9. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

Il sistema di valutazione del Segretario Generale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa:

- A. sul **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO** tenuto delle funzioni svolte, come esplicitate dall'articolo 97 del TUEL (parte A della Scheda);
- B. sugli **OBIETTIVI SPECIFICI** correlati alle attività svolte e contenute nel P.D.O. ovvero in altri provvedimenti del Sindaco o della Giunta Comunale (parte B della Scheda).

Il peso percentuale attribuito alla valutazione del **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO**, intesi come le modalità seguite nella realizzazione dei compiti affidati e nello svolgimento dell'attività istituzionale cui il Segretario Comunale è preposto è pari al 30% di quello massimo attribuibile. Il punteggio complessivo massimo attribuibile è di 30 punti.

Gli elementi di valutazione dei singoli comportamenti organizzativi sono così specificati:

Funzione di Collaborazione: nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo, ma anche quello propositivo (capacità di iniziativa). La capacità di analisi e gestione dei problemi. Si dovrà altresì valutare l'esercizio delle funzioni rogatorie;

Funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo Statuto ed ai Regolamenti: la funzione andrà valutata in relazione alla capacità di individuazione degli strumenti giuridico



amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione, le capacità cognitive (ricerca, informazioni, innovazione, pensiero analitico), capacità di assistenza e servizio (sensibilità interpersonale e orientamento al servizio) ;

Funzione di Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e di Consiglio: intesa come capacità di supportarne l'azione con riferimento agli ambiti di competenza si valuterà l'accuratezza, l'affidabilità e la costanza nel lavoro, il rispetto delle scadenze previste dalla legge e l'esercizio dell'autonomia decisionale.

Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi: intesa come attività svolta dal segretario comunale finalizzata a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei responsabili di servizio, in coerenza con il programma dell'amministrazione comunale. Si valuteranno le capacità manageriali (sviluppo degli altri, direttiva, cooperazione, team leadership) e le capacità relazionali e la costruzione dei rapporti.

Il punteggio massimo attribuibile ad ogni funzione è pari a 10 punti. I parametri utilizzati per la valutazione sono i seguenti:

- giudizio finale eccellente: 10 punti
- giudizio finale ottima: 9 punti
- giudizio finale buona: 8 punti
- giudizio finale discreto: 7 punti
- giudizio sufficiente: 6 punti
- giudizio finale migliorabile (da migliorare, leggermente inferiore alla sufficienza): 5 punti
- giudizio finale scarso: 3 punti
- giudizio finale negativo: 0 punti

Il peso percentuale attribuito alla valutazione del raggiungimento degli **OBIETTIVI SPECIFICI** assegnati è pari al 70% di quello massimo attribuibile. Il punteggio complessivo massimo attribuibile è di 70 punti.

Ogni obiettivo assegnato ha un peso (punteggio) che può essere diverso, se opportunamente individuato in sede di assegnazione degli obiettivi, oppure è uguale per ogni obiettivo applicando la seguente formula:

Punteggio max attribuibile al singolo obiettivo = $70/\text{numero degli obiettivi}$.

Ad esempio nel caso di 2 obiettivi, a ciascuno di essi potrà essere attribuito il punteggio massimo di 35, quindi, per ciascun obiettivo, $X = 70/2 = 35$.

Nella valutazione vengono utilizzati, per ciascun obiettivo, i seguenti parametri, da calcolare come % rispetto al punteggio max attribuibile al singolo obiettivo (X):

- Raggiungimento pieno - totale dei punti attribuibili 100%
- Raggiungimento non pieno per ragioni giustificabili 90%
- Raggiungimento parziale, in misura soddisfacente 80%
- Raggiungimento parziale, in misura sufficiente 70%
- Obiettivo avviato in modo soddisfacente 60%



- Non raggiungimento - nessun punteggio attribuibile - 0%

Con riferimento alla valutazione del **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**, essa è effettuata dal Sindaco sulla base degli elementi acquisiti nel corso dell'anno attraverso la compilazione dell'Allegato A parte A.

Con riferimento alla valutazione del raggiungimento degli **OBIETTIVI SPECIFICI**, essa è effettuata dal Sindaco con il supporto del Nucleo di Valutazione, il quale verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del Segretario e, entro il mese di marzo, formula la proposta di valutazione, attraverso la compilazione dell'Allegato A parte B.

La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ottenuti in riferimento alle singole voci (punteggio max realizzabile pari a 100) ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

- fino a 60 punti: valutazione negativa: non erogazione della indennità di risultato
- da 61 a 70 punti: 65% della retribuzione
- da 71 a 80 punti: 75 % della retribuzione
- da 81 a 90 punti 85 % della retribuzione
- da 91 a 100 punti: 100% della retribuzione.

La valutazione finale è trasmessa al Segretario Generale, che può presentare le proprie controdeduzioni entro 10 giorni dalla notifica. Sulle controdeduzioni decide il Sindaco in via definitiva, tenuto conto delle osservazioni del Nucleo di Valutazione .

Per quanto riguarda la determinazione del valore economico della retribuzione di risultato del Segretario si rinvia alla disciplina contenuta nelle disposizioni contrattuali.

10. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Sindaco propone l'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili di P.O..

Il Segretario Generale, subito dopo l'approvazione da parte della Giunta, comunica ai titolari di Posizione Organizzativa gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire, nonché i fattori e gli indicatori delle capacità manageriali.

In tali attività egli può avvalersi del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione valuta la performance dei Responsabili di Posizione Organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

1. **Performance organizzativa** di Ente: si tiene conto degli obiettivi generali, dei piani e dei programmi dell'Ente, del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati, del livello di conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze dei cittadini, dello sviluppo quali-quantitativo delle relazioni con i cittadini, dell'efficienza nell'impiego delle risorse, della promozione di politiche di pari opportunità, ai sensi dell'art. 8, c. 1 lett. a) del D.lgs. 150/09 (nella misura del



- 40%);
2. **Performance individuale:** si tiene conto del **raggiungimento degli obiettivi specifici di struttura** (nella misura del 30%) delle **Competenze professionali**(nella misura del 20%) e della **Capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori** dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi(nella misura del 10%).

Per quanto riguarda la determinazione del valore economico dell'indennità di risultato dei Responsabili di P.O., essa sarà così assegnata:

- A) La Giunta Comunale, dopo aver effettuato la ricognizione delle risorse complessivamente finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le P.O., destina una quota non inferiore al 15% delle suddette risorse alla retribuzione di risultato (**Fondo complessivo potenziale destinato all'erogazione della retribuzione di risultato - F_{rc}**);
- B) il Ndv, al termine del processo di valutazione, attribuisce a ciascuna P.O. un punteggio in centesimi (**P_v**);
- C) Il Responsabile del Settore competente in materia di trattamento economico del personale calcola il **Fondo effettivo erogabile** destinato all'erogazione della retribuzione di risultato(**F_{re}**) attraverso la seguente formula:

$$F_{re} = \frac{F_{rc} \times P_{mo}}{P_{mp}}$$

dove:

F_{re} è il **Fondo effettivo erogabile destinato all'erogazione della retribuzione di risultato**

F_{rc} è il **Fondo complessivo potenziale destinato all'erogazione della retribuzione di risultato**

P_{mo} è la **sommatoria dei punteggi ottenuti dalle P.O. a seguito della valutazione**

P_{mp} è la **sommatoria dei punteggi massimi attribuibili alle P.O. (n. P.O. x 100)**

- D) Il Responsabile del Settore competente in materia di trattamento economico del personale calcola il **Valore della retribuzione di risultato effettivamente erogabile (V_{rr})** a ciascuna P.O. attraverso la seguente formula:

$$V_{rr} = P_r \times F_{re}$$



P_{mo}

dove:

V_{rr} è il valore della retribuzione di risultato di ciascuna P.O.

P_r è il punteggio in centesimi ottenuto da ciascuna P.O.

F_{re} è il Fondo effettivo erogabile destinato all'erogazione della retribuzione di risultato

P_{mo} è la sommatoria dei punteggi ottenuti dalle P.O. a seguito della valutazione

11. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività per la performance individuale, è data dalle seguenti quattro parti:

1. **Partecipazione alla performance organizzativa dell'ente:** si tiene conto dell'apporto dato dal singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa (nella misura del 40%);
2. **Performance individuale:** si tiene conto **della partecipazione al raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati al singolo dipendente** (nella misura del 40%) e delle **Competenze professionali** (nella misura del 20%).

Per quanto riguarda i criteri per il calcolo del valore economico dell'incentivo da corrispondere in ragione della valutazione si rinvia alle disposizioni contrattuali e ai contenuti del contratto decentrato integrativo.

12. I PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI P.O.

12.1 Valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa dell'ente è posta in essere in funzione di tutti o di alcuni dei seguenti fattori:

- a. del livello di raggiungimento di obiettivi di finanza pubblica, come il rispetto del pareggio di bilancio e degli indicatori di deficitarietà strutturale etc.;
- b. del rispetto dei tempi medi di pagamento;
- c. del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore in materia di Trasparenza ;
- d. degli esiti della valutazione del grado di soddisfazione degli utenti;
- e. del rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi;
- f. del rispetto delle misure previste dal PTPCT
- g. di ogni altro obiettivo correlato a Piani o Programmi dell'Ente, al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze dei cittadini, dello sviluppo qualitativo delle relazioni con i cittadini, dell'efficienza nell'impiego delle risorse, della promozione di politiche di pari opportunità



Gli obiettivi specifici di performance organizzativa, coerenti con i fattori su indicati, dovranno essere dettagliati in sede di PEG e/o di PDO e, con il concorso delle proposte dei Responsabili di P.O., accompagnati da specifici indicatori e dai valori attesi ed ad ognuno di essi potrà essere assegnato uno specifico peso.

12.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

12.2.1 Valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati alla struttura diretta

Gli obiettivi di performance individuale sono approvati dalla Giunta in sede di PEG e/o di PDO.

Essi vengono, con il concorso delle proposte del Responsabile, accompagnati da specifici indicatori, dei valori attesi ed ad ognuno di essi viene assegnato uno specifico peso.

Gli obiettivi, per essere considerati tali, devono essere specifici, misurabili e possono riguardare anche l'attività ordinaria purché vi siano specifici riferimenti temporali e quantitativi alla performance attesa.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali viene valutata attraverso la produzione di specifica relazione da parte del soggetto valutato.

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto dell'eventuale peso ponderale degli obiettivi, la cui somma deve essere uguale a 100 punti.

12.2.2 Valutazione delle competenze professionali

Per competenze professionali si intende l'effettiva incidenza dell'attività del valutato ovvero le conoscenze e i comportamenti posti in essere dallo stesso nello svolgimento quotidiano dell'attività lavorativa.

L'eventuale addebito al valutato di procedimenti disciplinari o penali incide negativamente sulla valutazione di questo parametro.

Essa si misura, non mediante astratte capacità e idoneità, bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni come quelli contenuti nel seguente prospetto esprimendo un giudizio da 0 a 100 per ogni fattore:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
PROPOSITIVITÀ: Capacità di approccio e soluzione ai problemi, capacità di proposta e tempestività.	10
EFFICIENZA: Capacità di svolgere l'attività lavorativa e i servizi assegnati in un'ottica di ottimizzazione della spesa e dei tempi di lavoro.	30
AUTONOMIA: Capacità di agire per ottimizzare attività, risorse economiche, individuando le soluzioni migliori ed eventuali fonti di finanziamento.	25
DISPONIBILITÀ: Capacità di rendersi disponibili alle richieste e alle esigenze degli interlocutori, in particolare dei cittadini.	20



COLLABORAZIONE: Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo in particolare con i colleghi di pari grado e con gli amministratori.	15
MEDIA	20

12.2.3 Valutazione della capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare e incentivare i più meritevoli.

Il giudizio sul grado di differenziazione delle valutazioni può essere calcolato anche attraverso l'applicazione della formula matematica della deviazione standard.

13. I PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

13.1 Valutazione della partecipazione alla performance organizzativa dell'ente

Per quanto riguarda la valutazione del grado di partecipazione alla performance organizzativa di ente, si tiene conto dell'apporto dato dal singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa.

La percentuale relativa a tale punteggio può essere apposta nelle schede di valutazione dei dipendenti valutati da parte del Responsabile valutatore anche in un secondo momento, ovvero quando la proposta di valutazione del Responsabile da parte del Nucleo di Valutazione sia completa.

13.2 Valutazione della performance individuale

13.2.1 Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della struttura

Si tiene conto della partecipazione e dell'impegno del dipendente nel raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati individualmente nell'ambito di quelli assegnati alla struttura di appartenenza.

Nell'assegnare gli obiettivi di struttura ai dipendenti, il Responsabile dovrà utilizzare criteri di equità e proporzionalità, al fine di evitare possibili disparità di trattamento nella valutazione individuale finale.

A tal fine il Responsabile di P.O., attraverso apposite schede, assegna a ciascun dipendente un numero massimo di cinque obiettivi individuali con il relativo indicatore di risultato e target.

Tale scheda contiene le seguenti principali informazioni:

- **Dipendente / Settore:** nominativo del dipendente e del Settore di appartenenza



- **Ruolo** -indica il ruolo ricoperto dal dipendente.
- **Anno** - indica l'anno a cui fa riferimento il processo di valutazione.
- **Obiettivo** - indica l'obiettivo/ gli obiettivi assegnati al dipendente; per ciascuno di essi vanno inseriti:
 - a) una breve descrizione che lo identifica;
 - b) peso - il peso del singolo obiettivo rispetto agli obiettivi assegnati espresso in termini % facendo in modo che la somma degli obiettivi sia pari al peso che gli obiettivi individuali hanno rispetto alla valutazione complessiva;
 - c) indicatore - indica gli elementi oggettivi su cui si programma, si misura e si valuta l'obiettivo di performance;
 - d) criteri di valutazione - indicano le regole con cui in funzione del valore consuntivo dell'indicatore, questo viene trasformato in un indice di performance che dovrà avere un valore percentuale compreso tra 0% e 100%;
 - e) target - indica il valore obiettivo assegnato per l'anno in corso;

Si chiarisce che:

- ad ogni obiettivo va associato un solo indicatore;
- a ciascun dipendente/ ufficio possono essere associati al massimo 5 obiettivi;
- nel caso di più obiettivi la performance individuale complessiva sarà calcolata come la somma delle performance di ogni obiettivo.

13.2.2 Valutazione delle competenze professionali

Per competenze professionali si intende l'effettiva incidenza dell'attività del valutato ovvero le conoscenze e i comportamenti posti in essere dallo stesso nello svolgimento quotidiano dell'attività lavorativa.

L'eventuale addebito al valutato di procedimenti disciplinari o penali incide negativamente sulla valutazione di questo parametro.

Essa si misura, non mediante astratte capacità e idoneità, bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni come quelli contenuti nel seguente prospetto esprimendo un giudizio da 0 a 100 per ogni fattore:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
PROPOSITIVITÀ: Capacità di approccio e soluzione ai problemi, capacità di proposta e tempestività.	15
EFFICIENZA: Capacità di svolgere l'attività lavorativa e i servizi assegnati in un'ottica di ottimizzazione della spesa e dei tempi di lavoro.	10
AUTONOMIA: Capacità di agire per ottimizzare attività, risorse economiche, individuando le soluzioni migliori ed eventuali fonti di finanziamento.	30
DISPONIBILITÀ: Capacità di rendersi disponibili alle richieste e alle esigenze degli interlocutori, in particolare dei cittadini.	25
COLLABORAZIONE: Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo in particolare con i colleghi di pari grado e con gli amministratori.	20
MEDIA	20



14. LA VALUTAZIONE NEGATIVA

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione delle incentivazioni della performance; la valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui complessivamente si sia conseguito un punteggio inferiore ai 60 punti su 100.

Non si procede alla remunerazione delle incentivazioni della performance se siano addebitati al valutato procedimenti disciplinari o penali particolarmente gravi tali da inibire il processo valutativo che abbiano comportato la sospensione dal servizio per più di 15 giorni.

Non si procede alla remunerazione delle incentivazioni della performance se i valutati nel corso dell'anno siano stati assenti per un periodo superiore a 3 mesi.

Ai fini dell'espressione di una valutazione non pienamente positiva o alla riduzione della stessa rilevano, a mente del codice di comportamento, l'eventuale addebito al valutato di procedimenti disciplinari che non si siano conclusi con archiviazione, sanzioni amministrative, contabili e penali che incidono negativamente sulla valutazione delle competenze organizzative .

15. RIPARTIZIONE DEL FONDO INCENTIVANTE TRA I SETTORI.

Preliminarmente si stabiliscono i seguenti parametri individuali di categoria:

Categoria A - parametro 1

Categoria B - parametro 1,5

Categoria C - parametro 2

Categoria D - parametro 2,5

Attraverso il rapporto tra l'ammontare del fondo incentivante dell'Ente (FIE) e la sommatoria dei parametri individuali di tutto il personale dell'Ente (SPIE), viene determinato l'indice medio che deve poi essere moltiplicato per la sommatoria dei parametri individuali del Settore (SPIS) al fine di quantificare il fondo incentivante del Settore (FIS). I dipendenti cui si fa riferimento sono quelli in servizio a tempo indeterminato e determinato, con l'esclusione dei titolari di P.O. Per il personale a tempo parziale i parametri saranno proporzionalmente ridotti.

Il Fondo incentivante del Settore (FIS) è quindi determinato mediante la seguente formula:

- $FIS = (FIE/SPIE)SPIS$

FIS = Fondo incentivante del Settore

FIE = Fondo incentivante dell'Ente

SPIE = Sommatoria parametri individuali del personale dell'Ente

SPIS = Sommatoria parametri individuali del personale del Settore



Ripartizione del fondo incentivante del settore tra i dipendenti del Settore.

Il Fondo incentivante del Settore (FIS) viene ripartito tra tutti i dipendenti del settore (BII) secondo il metodo del riparto semplice, tenuto debitamente conto dei parametri individuali di categoria corretti dalle valutazioni individuali e dalla presenza effettiva in servizio (PIC), assumendo come denominatore unico la sommatoria di tutti i parametri individuali di Settore corretti (SPIC).

Il Beneficio individuale di incentivazione (BII) è quindi calcolato mediante la seguente formula:

- $BII = (FIS)(PIC) / (SPIC)$

BII = Beneficio individuale di incentivazione

FIS = Fondo incentivante del Settore

PIC = Parametro individuale corretto (parametro individuale di categoria x valutazione complessiva assegnata dal titolare di P.O. x presenza in servizio effettiva, diviso 36.500)

SPIC = Sommatoria dei parametri individuali di Settore corretti

La presenza in servizio effettiva viene determinata sottraendo da 365 i giorni effettivi di assenza con l'eccezione delle assenze per:

- congedo di maternità (compresa l'interdizione anticipata dal lavoro);
- congedo di paternità;
- permessi per lutto;
- permessi per espletamento delle funzioni di giudice popolare;
- assenze di cui alla L. 8/03/2000 n. 53, art. 4, comma 1;
- permessi di cui alla L. 22/2/92 n. 104, art. 33, comma 6.

Se un dipendente durante l'anno di riferimento è stato assegnato in condivisione a più settori, ciascun titolare di P.O. effettuerà la valutazione per quanto di competenza ed il dipendente, ai fini del riparto di cui al punto 1), verrà imputato pro-quota a ciascun settore, mentre, ai fini del riparto di cui al punto 2), parteciperà, per quote parziali, al fondo di ciascun settore secondo la specifica valutazione del titolare di P.O. di riferimento.

Analogamente si procederà ove un dipendente, durante l'anno di riferimento, sia stato successivamente assegnato ad altro settore.

16. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

16.1. Fasi e tempistica

Il ciclo di gestione della *performance* si sviluppa nelle seguenti fasi:



FASE 1: gli Assessori competenti di concerto con i relativi responsabili di settore (P.O.) propongono al Sindaco gli obiettivi destinati a realizzare le priorità politiche. La proposta deve contenere sia gli obiettivi di *performance* organizzativa sia quelli di *performance* individuale specifici di struttura, realizzabili nell'anno o su un arco temporale triennale, segnalando gli indicatori di performance.

FASE 2: la Giunta Comunale definisce e assegna ai responsabili di settore (P.O.) gli obiettivi da raggiungere, la pesatura degli stessi e i rispettivi indicatori mediante adozione del piano degli obiettivi che rappresenta il piano della *performance*.

FASE 3: entro i successivi 30 giorni il responsabile di settore (P.O.) comunica ai dipendenti ad esso assegnati la scheda di valutazione in cui sono individuati i progetti-obiettivi su cui saranno valutati e i valori dei parametri di comportamento organizzativo e professionale su cui verranno effettuate le successive valutazioni;

FASE 4: tra i mesi di aprile e ottobre si svolge il monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

FASE 5: entro gennaio dell'anno successivo avviene la rendicontazione dei risultati. Entro il mese di marzo successivo a quello di riferimento viene svolta la misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale: i responsabili di settore effettuano la valutazione della *performance* dei dipendenti e consegnano le schede individuali effettuando un colloquio di restituzione; il Nucleo di Valutazione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei responsabili di settore (P.O.) e predispone la relazione della *performance* che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati. Il Nucleo di Valutazione), sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della *performance* dei responsabili in seguito a colloqui individuali, sulla base della scheda di valutazione, e formula al Sindaco proposta di valutazione dei responsabili di settore.

Nella tabella seguente è illustrato il Diagramma di Gantt - ciclo gestione e valutazione *performance*, in caso di approvazione del bilancio dell'anno successivo entro il 31 dicembre. La tempistica di seguito riportata potrà subire un differimento in funzione dell'effettiva data di approvazione del bilancio preventivo.

	Anno precedente												
	Anno di riferimento												
	Anno successivo												
TEMPISTICA		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Gli Assessori, di concerto con i titolari di P.O., propongono gli obiettivi da inserire nella programmazione													



- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della *performance*, del merito e della trasparenza;
 - approva il sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
 - definisce gli obiettivi strategici;
 - approva il piano della *performance*/ piano esecutivo di gestione/P.D.O.;
 - approva la relazione sulla *performance*;
 - fornisce informazioni utili (il Sindaco ed i singoli Assessori) per la valutazione dei Responsabili di Settore (relativamente alle competenze professionali);
- 3) il Sindaco: può assegnare al Segretario Generale specifici obiettivi, nell'ambito delle funzioni svolte ai sensi dell'articolo 97 del d.lgs.267/2000, fissando tempi e *standard* qualitativi e quantitativi da rispettare; su proposta del Nucleo di Valutazione valuta il Segretario Generale e i Responsabili di Settore;
 - 4) Il Nucleo di Valutazione, secondo i compiti che gli sono assegnati nell'ambito del ciclo di gestione della *performance*;
 - 5) il Segretario Generale supporta e fornisce informazioni al Nucleo di Valutazione per l'esercizio delle sue funzioni di valutazione dei titolari di P.O.;
 - 6) i Responsabili di Settore (P.O.):
 - collaborano alla stesura ed alle fasi di verifica del Piano delle Performance;
 - attuano le azioni per l'ottenimento degli obiettivi loro affidati;
 - assegnano ai dipendenti loro assegnati gli obiettivi con i relativi pesi ed indicatori;
 - valutano la performance individuale dei dipendenti loro assegnati.
 - 7) eventuali soggetti esterni (cittadini/utenti/associazioni ecc...) possono essere chiamati a partecipare alla valutazione della *performance* organizzativa.



La tabella seguente illustra le responsabilità di assegnazione degli obiettivi e comunicazione dei fattori di valutazione e quelle relative alla loro valutazione, rispetto a ciascuno soggetto valutato.

Schede di valutazione	SOGGETTO Valutato	SOGGETTO Responsabile assegnazione dell'obiettivo	SOGGETTO Responsabile della valutazione
Funzioni/Obiettivi individuali (All.A)	Segretario Generale	Sindaco	Sindaco (su proposta NdV)
Obiettivi di performance organizzativa (All. B)	PO	Sindaco/G.C.	Sindaco (su proposta NdV)
Obiettivi di performance individuale (All. C1-C2)	PO	Sindaco/G.C.	Sindaco (su proposta NdV)
	Personale non tit. di PO	PO	PO
Obiettivi di performance organizzativa (All. C3)	Personale non tit. di PO	PO	PO
Competenze professionali PO (All. D)	PO	<i>Fattori di valutazione previsti dal SMIVAP</i>	Segretario Generale
Competenze professionali PO (All. E))	PO	<i>Fattori di valutazione previsti dal SMIVAP</i>	Assessori/Sindaco
Competenze professionali dipendenti (All. E))	Personale non tit. di PO	<i>Fattori di valutazione previsti dal SMIVAP</i>	PO
Capacità di differenziare la valutazione (All. F)	PO	<i>Fattori di valutazione previsti dal SMIVAP</i>	Sindaco (su proposta NdV)



17. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti sorti nell'ambito del Sistema ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il Segretario Generale, i titolari di P.O. ed i dipendenti hanno sette giorni (giorni di calendario) dalla comunicazione della valutazione per proporre reclamo scritto e motivato.

Il Segretario Generale ed i titolari di P.O. possono presentare reclamo al Sindaco e quest'ultimo, sentite le controindicazioni del Nucleo di Valutazione, e, per quanto riguarda i titolari di P.O., anche del Segretario Generale, decide in modo definitivo in merito.

I dipendenti possono presentare reclamo al Nucleo di Valutazione il quale, sentito il dipendente e il responsabile che ha espresso la valutazione, decide in modo definitivo in merito.

Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del Responsabile di P.O. o del dipendente, ovvero con la decisione definitiva di chi valuta. Se persiste l'insoddisfazione da parte del soggetto valutato sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi attiva la procedura di conciliazione secondo quanto previsto dall'articolo 410 cpc, così come novellato dalla recente legge n.183/2010 in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

18. ABROGAZIONI DELLE NORME PRECEDENTI ED ENTRATA IN VIGORE

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente sistema di misurazione e valutazione della performance che sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.

Il sistema di valutazione della performance di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dalla sua approvazione e potrà essere utilizzato a partire dal primo anno di gestione del quale deve ancora iniziare il processo di valutazione della performance.