

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

Articolo	Descrizione
1	Premessa.
2	Attori della valutazione.
3	Finalità della valutazione.
4	Oggetto della valutazione.
5	Valutazione dei responsabili.
6	Metodologia della valutazione dei responsabili.
7	Valutazione dei dipendenti.
8	Metodologia della valutazione dei dipendenti.
9	La valutazione del segretario comunale
10	La performance organizzativa.
11	Procedura di conciliazione.
12	Tempistica della valutazione.
13	Comunicazione della valutazione.
14	Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio.
	<b>Appendice</b>
A)	Scheda di valutazione dei titolari di Elevata qualificazione
B)	Scheda di valutazione dei dipendenti;
C)	Scheda di valutazione del Segretario comunale

## **Articolo 1 - Premessa**

1. Il presente documento è diretto a disciplinare e uniformare il sistema di misurazione e di valutazione delle prestazioni dei titolari di Elevata qualificazione, dipendenti e Segretario Comunale.
2. Il sistema riconosce come valori di riferimento quelli della trasparenza, della valutazione dei comportamenti e delle prestazioni rispetto ai programmi dell'Amministrazione, e del merito individuale e dei gruppi di lavoro.
3. Il sistema definisce il metodo e il procedimento per la valutazione annuale delle prestazioni dei titolari di Elevata qualificazione, dipendenti, Segretario Comunale e dell'organizzazione intesa nel suo complesso. La valutazione si attua utilizzando criteri selettivi di valorizzazione del merito, sulla base dei risultati conseguiti anche ai fini dei sistemi premianti previsti dal D.Lgs. n. 150/2009.

## **Articolo 2 - Attori della valutazione**

1. La valutazione della performance è affidata:
  - a) al Nucleo di Valutazione, cui compete la valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei titolari di Elevata qualificazione, con il supporto esterno del Segretario Comunale.
  - b) al Sindaco cui compete, sentita la Giunta, l'approvazione della proposta di valutazione dei titolari di Elevata qualificazione e del Segretario Comunale formulata dal Nucleo di Valutazione; al Sindaco, inoltre, sentita la Giunta, compete la valutazione annuale del Segretario Comunale che si servirà del supporto del Nucleo di Valutazione.
  - c) ai titolari di Elevata qualificazione cui compete la valutazione del personale assegnato al proprio settore/servizio;
  - d) ai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, i quali partecipano alla valutazione della performance organizzativa.

## **Articolo 3 - Finalità della valutazione**

1. Il processo di valutazione persegue le seguenti finalità:
  - a) orientare la prestazione dei valutati verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente;
  - b) la valorizzazione dei dipendenti;
  - c) l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi erogati e del merito;
  - d) l'assegnazione degli incentivi di produttività e dell'indennità di risultato.

## **Articolo 4 - Oggetto della valutazione**

1. Oggetto della valutazione è il raggiungimento degli obiettivi programmati, il contributo assicurato alla performance generale della struttura e la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (responsabili) o alla performance del settore/servizio (dipendenti) e le competenze e i relativi comportamenti tenuti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.
2. Gli obiettivi dovranno possedere determinate caratteristiche:
  - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
  - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
  - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili.

### **Articolo 5 - Valutazione dei responsabili** (posizioni organizzative apicali)

1. Per la valutazione degli incaricati di funzioni dirigenziali/titolari di Elevata qualificazione si prenderanno in considerazione due macro aree:

#### OBIETTIVI GESTIONALI

- raggiungimento degli obiettivi programmati per la struttura e/o individuali
- performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

si andrà a verificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati che dovranno possedere le caratteristiche indicate nel precedente articolo 4, nonché la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione dell'attività istituzionale. Ai sensi dell'art. 9 comma 1 lett. a) del D.Lgs. n. 150/2009, questo fattore assume peso prevalente nella valutazione complessiva.

#### COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE PROFESSIONALI

- *qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura*

la valutazione riguarda la qualità del contributo fornito dal responsabile in questione alla performance dell'intero Ente, e in particolare la capacità di allineare i comportamenti alle esigenze e priorità dell'Ente,

- *organizzazione e innovazione*

intesa come capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di dare realizzazione agli stessi, di adattarsi ai cambiamenti intervenuti all'interno dell'amministrazione, nonché della capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivare a livello informatico/organizzativo/procedurale;

- *collaborazione, comunicazione e integrazione*

intese come capacità dimostrate di saper lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;

- *orientamento al cliente*

intesa come capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che nel rispetto delle regole organizzative siano dirette alla soddisfazione del cittadino e dell'utente interno, nonché del raggiungimento della maggiore qualità del servizio;

- *valorizzazione e valutazione dei propri collaboratori*

intesa come capacità dimostrata di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze nonché la capacità di governare il processo di valutazione, attraverso una chiara definizione degli obiettivi assegnati e delle attese, una motivata differenziazione della valutazione e il rispetto delle procedure e dei metodi di valutazione adottati.

### **Articolo 6 - Metodologia della valutazione dei responsabili**

1. La valutazione complessiva avviene utilizzando scale numeriche con valori che vanno da 0 a 100.

2. La misurazione della valutazione deve essere strutturata in modo da favorire gli obiettivi che l'amministrazione comunale ritiene prioritari perseguire oppure che considera cruciali per le funzioni assegnate al singolo responsabile. Tale priorità deve essere esplicitata negli strumenti di programmazione dell'anno oggetto di valutazione. Per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi l'importanza dell'obiettivo stesso viene indicata dal peso assegnato all'interno dell'area "Obiettivi" della scheda.

a) raggiungimento degli obiettivi e performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità - PUNTI MAX: 60

Il punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le percentuali dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

b) b) competenze professionali e manageriali - PUNTI MAX: 40, così dettagliate:

- *qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura\_ – max punti 8*

- *organizzazione e innovazione – max punti 8*

- *collaborazione, comunicazione e integrazione – max punti 8*

- *orientamento al cittadino e/o al cliente – max punti 8*

- *valorizzazione e corretta valutazione dei propri collaboratori – max punti 8*

3. La valutazione complessiva della performance del Dirigente/Responsabile inferiore a 50 punti su 100 configura la fattispecie dell'“insufficiente rendimento” al fine dell'applicazione dell'art. 55-quater comma 1 lett. f-*quinquies*) del D.Lgs. n. 165/2001 in tema di licenziamento disciplinare.

#### **Articolo 7 - Valutazione dei dipendenti**

1. Oggetto della valutazione dei dipendenti è il raggiungimento degli obiettivi programmati e del contributo assicurato alla performance del settore/servizio (valutazione del rendimento) e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati (valutazione delle competenze).

2. Per quanto concerne la valutazione del rendimento, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento potranno essere individuali e/o di gruppo e dovranno possedere le stesse caratteristiche di quelli assegnati ai responsabili e che sono riportate al precedente articolo 5, comma 2. Inoltre, nella valutazione del rendimento verrà considerata la qualità del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance del settore/servizio di appartenenza.

3. Per quanto concerne la valutazione delle competenze i criteri da considerare sono i seguenti:

- Impegno e affidabilità

Inteso quali:

- consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati
- corretto svolgimento delle proprie mansioni all'interno dell'organizzazione;
- rispondenza dell'apporto lavorativo offerto rispetto al ruolo occupato nell'organizzazione
- capacità di adottare decisioni e scelte secondo le indicazioni ricevute

- orientamento al cittadino - cliente

Inteso come capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che nella correttezza dell'azione amministrativa siano finalizzate alla soddisfazione dell'utente, interpretandone correttamente i bisogni e alla crescita degli standard di erogazione dei servizi in termini di qualità e tempestività.

- cooperazione e integrazione

intesa come capacità di operare in gruppo di lavoro, di mantenere relazioni positive e di promuovere l'integrazione verso gli altri dipendenti e tra centri di responsabilità;

- propensione al cambiamento e innovazione

Intesa come:

- autonomia e capacità di gestire situazioni complesse e di proporre, in autonomia, soluzioni alle stesse
- capacità di inserirsi positivamente nei processi di innovazione;
- propensione ad individuare nuove modalità di analisi, sviluppando nuove tecniche e metodi di lavoro

### **Articolo 8 - Metodologia della valutazione dei dipendenti**

1. La valutazione complessiva avviene utilizzando scale numeriche con valori che vanno da 0 a 100.

a) raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo – MAX 40 PUNTI

Gli obiettivi di gruppo da raggiungere sono rappresentati come descritto nel precedente art. 7 comma 2. Il punteggio assegnato all'obiettivo verrà ripartito in percentuale nel modo che segue, in rapporto al grado di raggiungimento dello stesso come asseverato dal Nucleo di Valutazione:

- raggiungimento degli obiettivi di gruppo inferiore al 50%: nessun punto
- raggiungimento degli obiettivi di gruppo compreso tra 51% e 70%: 20 punti
- raggiungimento degli obiettivi di gruppo compreso tra 71% e 80%: 30 punti
- raggiungimento degli obiettivi di gruppo superiore all'80%: 40 punti

b) qualità del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance del settore/servizio, competenze dimostrate e comportamenti organizzativi – MAX 60 PUNTI

- *Orientamento al cittadino e/o al cliente interno - cliente: max punti 20*
- *collaborazione, comunicazione e integrazione: max punti 20*
- *organizzazione: max punti 10*
- *propensione al cambiamento ed innovazione: max punti 10*

2. La valutazione complessiva della performance del dipendente inferiore a 30 punti su 60, limitatamente al punto b) relativa alla performance individuale, configura la fattispecie dell'“insufficiente rendimento” al fine dell'applicazione dell'art. 55-quater comma 1 lett. f-*quinquies*) del D.Lgs. n. 165/2001 in tema di licenziamento disciplinare.

### **Articolo 9 - La valutazione del Segretario comunale**

1. Titolare della responsabilità della valutazione del Segretario Comunale è il Sindaco che si avvarrà, nelle forme che riterrà più opportune, del supporto della Giunta Comunale e del Nucleo di Valutazione.

2. Il percorso di valutazione garantisce la partecipazione ed il confronto con il Segretario Comunale. I periodi di servizio inferiori all'anno saranno valutati proporzionalmente. La valutazione positiva ai fini dell'eventuale attribuzione dell'indennità di risultato, non può prescindere dalla considerazione di una durata ed una intensità tali da avere influito in una misura considerevole sull'organizzazione.

3. La valutazione dei comportamenti, delle capacità e delle competenze del Segretario Comunale e dell'utilità delle sue prestazioni, è effettuata considerando:

- a. per il 50% il grado di miglioramento dei livelli di efficacia ed efficienza dei servizi valutata in rapporto al grado di conseguimento dei risultati del Piano Esecutivo di Gestione;

- b. per il 50% la valutazione dei comportamenti, delle capacità e delle competenze di guida dell'organizzazione dimostrate.

La valutazione secondo i criteri indicati nella lettera a) è effettuata dal Sindaco sulla base di una relazione di sintesi dell'attività e dei risultati conseguiti resa dal Segretario Comunale.

La valutazione secondo i criteri indicati nella lettera b) è effettuata dal Sindaco attraverso la compilazione di un modello sintetico contenente almeno 5 indicatori che considereranno le funzioni e le responsabilità poste a carico della figura del Segretario Comunale. I suddetti elementi di valutazione potranno anche essere annualmente modificati ed integrati dal Sindaco.

4. Il Nucleo di Valutazione assiste e supporta il Sindaco nelle operazioni di valutazione e provvede a validare il percorso seguito in rapporto ai criteri sopra indicati.

#### **Articolo 10 - Procedura di conciliazione**

1. La procedura di conciliazione da adottare al sorgere di eventuali contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, prevede che il ricorrente provveda all'indicazione chiara e documentata dell'oggetto della contestazione, sulla base dei criteri del sistema di valutazione, da inserire direttamente nella scheda di valutazione o da presentare con documento a parte e da inviare al Nucleo di Valutazione entro 10 giorni dalla data della conoscenza dell'esito della valutazione.
2. Il Nucleo di Valutazione, entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta di contestazione scritta e motivata, con ampi poteri istruttori, verifica la validità e la completezza della motivazione e sulla base di tali accertamenti esprimerà il proprio parere in merito, riferendo agli interessati ed al Sindaco.
3. La procedura di conciliazione descritta dal presente articolo non ha luogo in presenza di valutazioni inferiori a 80 punti complessivi su 100, per Responsabili che per i dipendenti.

#### **Articolo 11 – Ciclo della performance**

1. Il processo di valutazione è articolato in tre fasi fondamentali: l'iniziale, l'intermedia e la finale. Ciascuna di queste fasi è collegata alle altre in maniera coerente.

##### **1) FASE INIZIALE: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Entro il mese di febbraio, se il bilancio di previsione è approvato entro il 31 dicembre dell'anno precedente, e in ogni caso, entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, la Giunta definisce ed assegna ai responsabili dei servizi gli obiettivi da realizzare, derivanti dagli strumenti della programmazione dell'Amministrazione, che sono inseriti nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG), inerente i singoli e diversi settori/servizi organizzativi dell'ente.

Nella fase di assegnazione degli obiettivi è opportuno mettere in evidenza il collegamento tra obiettivi e risorse e le modalità di realizzazione, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

Gli obiettivi assegnati ai singoli titolari di Elevata qualificazione e quelli che questi (sulla base di quelli assegnati al settore/servizio di competenza) assegneranno ai singoli dipendenti o gruppo di dipendenti, verranno riportati nelle singole schede individuali di valutazione (allegate al presente regolamento).

##### **2. FASE INTERMEDIA: MONITORAGGIO PERIODICO SULLA PERFORMANCE**

Il Nucleo di Valutazione, con il supporto del Segretario Comunale:

- a. aggiorna e monitora periodicamente il grado di realizzazione degli obiettivi inseriti nel PEG e relaziona in proposito alla Giunta;
- b. propone, ove necessario, interventi correttivi, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione;

I titolari di Elevata qualificazione:

- a. monitorano periodicamente il grado di realizzazione delle attività ed obiettivi assegnati ai PEG del settore o dei servizi loro assegnati;

b. verificano la realizzazione delle prestazioni richieste ai dipendenti loro assegnati.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base di quanto acquisito dal monitoraggio effettuato, informa tempestivamente la Giunta sul corretto funzionamento complessivo del sistema di valutazione.

### 3. FASE FINALE

I titolari di Elevata qualificazione, entro e non oltre il 31 gennaio di ogni anno o, comunque, entro 30 giorni dalla scadenza eventualmente prorogata del termine assegnato per il conseguimento degli obiettivi, inviano al Segretario Comunale la rendicontazione finale del PEG dell'anno precedente.

La rendicontazione dell'attuazione e dei PEG è verificata dal Nucleo di Valutazione con il supporto del Segretario Comunale, che verificano anche le schede di valutazione dei singoli dipendenti.

Il Nucleo di Valutazione, entro e non oltre 30 giorni dal ricevimento della rendicontazione presenta al Sindaco la proposta di valutazione dei titolari di Elevata qualificazione.

Il Sindaco, sulla base della proposta predisposta dal Nucleo di Valutazione e sentita la Giunta Comunale, valuta i titolari di Elevata qualificazione.

Ciascun Responsabile redige la graduatoria (o le graduatorie) della valutazione dei dipendenti sulla base delle schede a lui consegnate.

### **Articolo 12 - Comunicazione della valutazione**

1. Nell'ambito del colloquio di valutazione viene stabilito o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.
2. Tali colloqui vengono realizzati periodicamente tra il Nucleo di Valutazione ed i titolari di Elevata qualificazione e tra questi ultimi ed i dipendenti.
3. Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la soluzione dei problemi.
4. Il colloquio di valutazione deve prevedere una chiara definizione delle fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso e rappresenta lo strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere eventuali problematiche.

### **Articolo 13 - Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio**

1. La ripartizione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale avviene dividendo le risorse rese disponibili all'incentivazione in sede di contrattazione decentrata, per il numero di dipendenti in servizio.
2. Ai valori risultanti andranno applicati i seguenti parametri di categoria:
  - categoria A: parametro 1,0;
  - categoria B: parametro 1,1;
  - categoria C: parametro 1,2;
  - categoria D: parametro 1,3.
3. La valutazione del personale comandato presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque non superiore al 50% sarà fatta dal superiore gerarchico presso l'ente di appartenenza, utilizzando la scheda di valutazione di quell'ente e secondo le relative procedure. Tuttavia, il superiore gerarchico presso l'ente da cui dipende prima di effettuare la valutazione dovrà acquisire il parere del responsabile dell'ufficio dell'ente presso il quale il suo collaboratore presta la parte residua del tempo di lavoro.
4. Per i dipendenti che si trovano in posizione di comando presso l'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal responsabile di quest'ultimo ufficio, acquisendo il parere degli altri superiori gerarchici residuali del dipendente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente utilizzatore.
5. Gli importi individuali vengono poi rideterminati in relazione alla fascia in cui sono inseriti. Il sistema prevede quattro fasce di merito:
  - a) per valutazioni complessive (quota collettiva + individuale) inferiori a 50 punti non si eroga l'incentivazione di risultato;



- b) da > 50 a 70 punti si eroga il 60% dell'incentivo;
  - c) da > 70 a 85 punti si eroga l'80% dell'incentivo;
  - d) oltre 85 si eroga l'incentivo in valore percentuale corrispondente al punteggio ottenuto.
6. Le economie che danno un'incentivazione inferiore al 100% determinano un'economia che è portata in aumento del fondo per il salario accessorio, di cui all'art. 68, c. 1 del CCNL 2016-2018 comparto Funzioni Locali, dell'anno successivo.

#### **Articolo 14 – Norma transitoria**

1. Il presente sistema di valutazione della performance, ai sensi dell'art. 7 comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, è oggetto di aggiornamento annuale, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.