

# **REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E PER L'APPLICAZIONE DEL SISTEMA PREMIALE DEL COMUNE DI ROVERCHIARA**

## **TITOLO 1 – LE FINALITA'**

Il Comune di Roverchiara assume il sistema di misurazione e valutazione delle performance quale strumento per il miglioramento dei servizi offerti alla cittadinanza e per la crescita delle competenze professionali dei dipendenti. Riconosce il merito attraverso l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance è riportato in allegato, alla lettera A).

## **TITOLO 2 - I SOGGETTI**

Sono parti attive del processo di misurazione e valutazione della performance:

- 1) il Sindaco;
- 2) il Nucleo di Valutazione;
- 3) i titolari di posizione organizzativa.

### **Articolo 2.1 – Il Sindaco**

Compete al Sindaco la valutazione del Segretario Comunale e dei titolari di posizione organizzativa, sulla base della proposta formulata dal Nucleo di Valutazione. Qualora il Sindaco si discosti da tale proposta, ne fornisce idonea motivazione.

### **Articolo 2.1 – Il Nucleo di Valutazione**

Per la disciplina della nomina e del funzionamento del Nucleo di Valutazione si fa rinvio al successivo titolo 3.

### **Articolo 2.2 – I titolari di posizione organizzativa**

Compete ai titolari di posizione organizzativa la valutazione del personale dipendente assegnato alla struttura dagli stessi diretta, sulla base della metodologia adottata da questo ente. Qualora uno stesso dipendente sia assegnato a più strutture, la valutazione sarà espressa, in modo congiunto, dai responsabili delle strutture a cui è assegnato.

## **TITOLO 3 Nucleo di Valutazione**

### **Articolo 3.1 – Istituzione**

E' istituito, in posizione di autonomia rispetto alla struttura organizzativa dell'ente, il Nucleo di Valutazione a cui spetta il compito di sovrintendere al processo di misurazione e valutazione della performance.

Il Nucleo di Valutazione può essere istituito in forma associata.

### **Articolo 3.2 – Composizione**

Il Nucleo di Valutazione è composto in forma monocratica da un esperto esterno all'Amministrazione, in possesso di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della gestione, dell'organizzazione e della valutazione del personale delle pubbliche amministrazioni. Tali professionalità ed esperienza devono essere desumibili dai rispettivi curricula. Non possono essere nominati componenti del Nucleo di Valutazione i soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali, coloro che abbiano rapporti di parentela entro il quarto grado, o di affinità, entro il terzo grado, con i componenti gli organi dell'ente o dei dipendenti dello stesso ovvero i soggetti che si trovino in una delle situazioni di incompatibilità o di inconfiribilità stabilite dalla legge. Non viene considerata causa ostativa alla nomina l'appartenenza ad altro Nucleo di Valutazione.

### **Articolo 3.3 – Nomina e durata**

La nomina avviene con atto del Sindaco. La durata dell'incarico è fissata in tre anni e può essere rinnovata, anche senza soluzione di continuità. E' fatta salva la revoca anticipata nel caso di sopravvenuta incompatibilità ovvero per comportamenti lesivi dell'immagine dell'ente.

### **Articolo 3.4 – Funzionamento**

Il Nucleo di Valutazione provvede ai compiti affidatigli dalla legge e dal presente regolamento. Le riunioni si possono tenere anche al di fuori della sede dell'ente. Il Nucleo di Valutazione informa, anche tramite mail, delle riunioni il referente individuato, specificandone l'ordine del giorno. Le funzioni di segretario verbalizzante possono essere attribuite dal Nucleo di Valutazione ad un dipendente dell'ente. Tutti i soggetti che intervengono alle riunioni hanno l'obbligo della riservatezza rispetto a fatti e notizie di cui vengano a conoscenza in ragione del loro incarico.

### **Articolo 3.5 – Compiti**

Oltre a quanto previsto dall'art. 3.1, il Nucleo di Valutazione deve:

- 1) monitorare il funzionamento del sistema di valutazione, comunicando tempestivamente al Sindaco eventuali criticità rilevate;
- 2) esprimere parere sul piano delle performance;
- 3) garantire la correttezza dei processi di misurazione e di valutazione secondo quanto previsto dalla normativa vigente, in quanto applicabile, e dai contratti collettivi nazionali di lavoro, dai contratti collettivi decentrati integrativi e dai regolamenti interni all'amministrazione;
- 4) validare la relazione sulla performance;
- 5) proporre al Sindaco la valutazione annuale del Segretario Comunale e dei dipendenti titolari di posizione organizzativa, sulla base della metodologia adottata;
- 6) proporre il sistema di pesatura della retribuzione di posizione dei titolari di posizione organizzativa;
- 7) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida e dalle istruzioni e modelli definiti per gli enti locali dal Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di misurazione e valutazione della performance;
- 8) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi in tema di trasparenza e integrità;
- 9) verifica i risultati e le buone pratiche in di promozione delle pari opportunità;
- 10) eventuali altre competenze attribuite per legge, regolamento o contratto collettivo al Nucleo di Valutazione.

Nell'ambito dei compiti assegnati, il Nucleo di Valutazione relaziona sul proprio operato direttamente al Sindaco.

### **Articolo 3.6 – Obbligo di collaborazione**

Tutti i soggetti, interni ed esterni all'ente, in possesso di informazioni utili al processo valutativo, devono prestare la massima collaborazione con il Nucleo di Valutazione il quale ha diritto di accedere a tutti gli atti e a tutte le informazioni che possono risultare utili nello svolgimento del loro incarico.

## **TITOLO 4 - LA PERFORMANCE**

### **Articolo 4.1 – La performance organizzativa**

La performance organizzativa misura e valuta i seguenti aspetti:

- a) l'effettivo grado di attuazione dei piani, programmi ed obiettivi contenuti nel D.U.P. approvato annualmente e dal Bilancio di previsione considerando il rispetto delle fasi, dei tempi previsti, degli indicatori qualitativi e quantitativi nonché delle risorse utilizzate;
- b) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati ai cittadini considerando anche lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- e) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- f) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa viene valutata secondo modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Nelle more dell'approvazione dei predetti modelli, la performance organizzativa viene valutata attraverso la definizione di obiettivi collettivi, che attengono all'intera struttura dell'ente o di area organizzativa.

I cittadini comunicano al Nucleo di Valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati dall'ente, secondo le modalità stabilite dallo stesso Nucleo.

## **Articolo 4.2 – La performance individuale**

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, a cui deve essere attribuita un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

## **TITOLO 5 - IL CICLO DELLA PERFORMANCE**

### **Articolo 5.1 – Il ciclo della performance**

L'ente sviluppa, in coerenza con il programma di mandato dell'amministrazione, con il D.U.P., con il bilancio di previsione dell'ente e con il piano delle risorse e degli obiettivi, il ciclo di gestione delle performance.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati al Sindaco e alla Giunta comunale, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### **Articolo 5.2 – Gli obiettivi**

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi specifici dell'Amministrazione che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- a) le linee programmatiche di mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) il D.U.P., che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e i progetti assegnati e le risorse finanziarie disponibili;
- c) il PEG formato da Piano performance e piano delle risorse e degli obiettivi, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene le risorse assegnate.

L'Amministrazione programma e definisce i propri obiettivi secondo quanto previsto al successivo articolo 5.3  
Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione contenuti negli strumenti di programmazione di cui al comma precedente;
- 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 ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

### **Articolo 5.3 – Il piano delle performance**

Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dall'ente. Individua gli obiettivi specifici dell'Amministrazione.

Il ciclo di gestione della performance inizia con la proposta al Segretario comunale da parte dei titolari di posizione organizzativa degli obiettivi da raggiungere nell'anno di riferimento in attuazione degli strumenti di programmazione indicati nel comma precedente. Le proposte vengono analizzate e validate dal Segretario comunale il quale potrà introdurre modifiche ed integrazioni che verranno discusse con i titolari di posizione organizzativa interessati. Il Segretario comunale predisponde lo schema di piano delle performance sul quale chiede il parere del Nucleo di Valutazione; quest'ultimo, prima di esprimere il parere, potrà proporre al Segretario comunale modifiche, integrazioni e specificazioni.

Lo schema di piano delle performance è analizzato dalla Giunta comunale, la quale potrà proporre modifiche, integrazioni e specificazioni sentiti i titolari di posizione organizzativa interessati e il Segretario comunale. Il piano delle performance è approvato dalla Giunta Comunale con la conseguente attribuzione formale degli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa. Ciascun titolare di posizione organizzativa comunica ad ogni dipendente che dovrà successivamente valutare, il contenuto del piano delle performance utile per la valutazione finale. A tal fine consegna formalmente la scheda di valutazione contenente tutti gli elementi utili per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

La proposta degli obiettivi e la predisposizione del piano delle performance è oggetto di valutazione della performance individuale del Segretario comunale e dei titolari di posizione organizzativa. In via ordinaria, la predisposizione dello schema del piano delle performance deve avvenire entro 10 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione. La Giunta Comunale lo approva nei successivi 10 giorni.

In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato al Segretario Comunale e ai titolari di posizione organizzativa che risultino avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

Il piano delle performance approvato potrà essere modificato con delibera della Giunta Comunale. Le modifiche vanno comunicate ai titolari di posizione organizzativa interessati, i quali le trasmettono formalmente ai dipendenti coinvolti.

Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

### **Articolo 5.4 – Il monitoraggio**

Il Segretario comunale, con la collaborazione dei singoli titolari di posizione organizzativa, verifica nel corso dell'anno il grado di realizzazione del piano delle performance.

Almeno una volta l'anno, entro il 30 settembre, viene effettuato il monitoraggio infrannuale che viene formalizzato attraverso l'analisi, anche con stati di avanzamento lavori, del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati. L'attività di monitoraggio verrà effettuata dal Nucleo di Valutazione per quanto riguarda i riflessi collegati alla performance organizzativa ed alla performance individuale del Segretario comunale e dei titolari di posizione organizzativa e dagli stessi titolari di posizione organizzativa per quanto attiene alla performance individuale dei dipendenti. L'esito del monitoraggio viene comunicato alla Giunta Comunale, al Segretario comunale, ai titolari di posizione organizzativa e ai dipendenti.

Sia nel corso delle verifiche effettuate durante l'anno che in sede monitoraggio infrannuale possono essere proposte, sentito il nucleo di Valutazione, alla Giunta Comunale eventuali modifiche.

### **Articolo 5.5 – La relazione sulla performance**

Al termine dell'esercizio, in via ordinaria entro il 28 febbraio dell'anno successivo, i titolari di posizione organizzativa relazionano al Segretario comunale ed al Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti e del comportamento organizzativo dei dipendenti. Il Segretario comunale predisponde, entro il 31 marzo, lo schema di relazione sulle performance, che deve essere validato dal Nucleo di Valutazione. Lo schema di relazione sulle performance è analizzato dalla Giunta Comunale che può proporre eventuali modifiche ed integrazione da discutere con i titolari di posizione organizzativa interessati, con il Segretario comunale e con il Nucleo di Valutazione. La Giunta Comunale approva la relazione sulle performance entro il 30 aprile.

In caso di inadempimento di quanto previsto dal presente articolo è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato al Segretario comunale e ai titolari di posizione organizzativa che risultino avere concorso al mancato predisposizione della Relazione per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

## **TITOLO 6 - I PREMI**

### **Articolo 6.1 – Il premio annuale collegato alla performance**

Sulla base della performance individuale determinata con le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione delle performance nonché del ciclo delle performance, al Segretario comunale e ai titolari di posizione organizzativa viene riconosciuto un premio denominato retribuzione di risultato, sulla base delle risorse finanziarie e con i vincoli stabiliti dalle legge e dai contratti collettivi.

Per il rimanente personale non titolare di posizione organizzativa, il premio annuale collegato alla performance viene riconosciuto, sulla base delle disponibilità finanziarie messe a disposizione a tale fine dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

I criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance sono stabiliti in sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa.

### **Articolo 6.2 – Il bonus annuale delle eccellenze**

L'ente può istituire, nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione collettiva nazionale, il bonus annuale delle eccellenze da attribuire al primo 5 per cento dei dipendenti che ottengono la valutazione della performance più elevata. Il numero di dipendenti verrà arrotondato per difetto. Qualora il numero di dipendenti risulti inferiore all'unità l'arrotondamento avverrà per eccesso ma comunque nel limite delle risorse disponibili.

Il personale destinatario del bonus annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale delle innovazioni e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

### **Articolo 6.3 – Il premio annuale per l'innovazione**

L'ente può istituire il premio annuale per l'innovazione che potrà essere riconosciuto ai dipendenti che hanno realizzato nell'anno il miglior progetto in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

I progetti che partecipano al premio devono essere identificati annualmente nel piano delle performance con il preventivo assenso da parte del Nucleo di Valutazione il quale deve verificare che il progetto abbia i requisiti di cui al comma precedente. Lo stesso Nucleo di Valutazione assegna il premio sulla base della valutazione comparativa dei diversi progetti verificato l'effettivo apporto al miglioramento della performance organizzativa dell'ente.

Il premio potrà essere attribuito anche in presenza di un solo progetto. In questo caso il Nucleo di Valutazione dovrà verificare l'effettivo apporto al miglioramento della performance organizzativa dell'ente.

L'importo del premio è pari al bonus annuale delle eccellenze.

### **Articolo 6.4 – La progressione economica**

L'ente può riconoscere selettivamente, ad una quota limitata di dipendenti, le progressioni economiche di cui all'art. 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 nell'ambito nella disciplina contenuta nei contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nel limite delle risorse disponibili definite in sede di contrattazione decentrata.

Le progressioni economiche sono riconosciute in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed alla performance individuale rilevati dal sistema di misurazione e valutazione della performance.

Possono partecipare alle progressioni economiche i dipendenti che per almeno tre anni continuativi abbiano conseguito una valutazione positiva e comunque non inferiore a 60 su cento.

### **Articolo 6.5 – La progressione di carriera**

L'ente può coprire i posti liberi in dotazione organica, nell'ambito della programmazione delle assunzioni, attraverso concorsi pubblici con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti.

### **Articolo 6.6 – L'attribuzione di incarichi di responsabilità**

L'assegnazione di incarichi e responsabilità avviene secondo criteri oggettivi e pubblici tra i dipendenti che sulla base del sistema di misurazione e valutazione abbiano sviluppato elevati livelli di professionalità.

Rientrano nelle assegnazioni di cui al comma precedente gli incarichi di posizione organizzativa.

### **Articolo 6.7 – L'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

L'ente, nell'ambito delle risorse disponibili, può promuovere l'accesso a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali e favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

I percorsi di alta formazione e di crescita professionale sono riconosciuti in via prioritaria ai dipendenti che sulla base del sistema di misurazione e valutazione abbiano sviluppato elevati livelli di professionalità e le migliori performance individuali.

### **Articolo 6.8 – Il premio di efficienza**

In caso di attivazione di processi di ristrutturazione, di riorganizzazione e di innovazione che comportino risparmi nei costi di funzionamento, l'ente quantifica detti risparmi con criteri oggettivi e, nella misura massima del 30%, li può destinare:

- alla performance individuale dei soggetti che hanno partecipato a tali processi, nel limite dei due terzi della somma a disposizione;
- la somma restante è destinata al fondo per le risorse decentrate e, quindi, alla contrattazione collettiva decentrata integrativa.

L'ammontare del premio per l'efficienza, nel limite del 30% dei risparmi, nonché la suddivisione fra importo da destinare ai soggetti che hanno partecipato ai processi di ristrutturazione, di riorganizzazione e di innovazione, nel limite dei due terzi, e la quota da destinare al fondo per le risorse decentrate sono stabiliti nel piano delle performance.

I criteri per la ripartizione delle somme tra i dipendenti che hanno partecipato, direttamente e proficuamente, ai processi di cui sopra, sono stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

I risparmi in questione sono evidenziati nella relazione alla performance e validati dal Nucleo di Valutazione.

## **TITOLO 7 - LA TRASPARENZA**

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto rilevante dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Amministrazione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

Ai fini della trasparenza, l'amministrazione deve garantire la massima pubblicità di ogni fase del ciclo di misurazione e valutazione della performance attraverso la pubblicazione sul sito internet dell'ente nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza. In particolare deve essere tempestivamente pubblicato sia il piano delle performance, con eventuali modifiche approvate in corso d'anno, che la relazione sulle performance.

Il Nucleo di Valutazione sovrintende agli obblighi in materia di trasparenza.

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance si fonda sulla definizione di performance organizzativa ed individuale contenuta nel D.Lgs. 150/2009 così come recepita nel presente regolamento.

### 1. Definizione di performance individuale

La performance individuale, rappresentata da un valore numerico compreso tra 0 e 100, è determinata come media ponderata dei macro-elementi, indicati al paragrafo 2, che la compongono.

La valutazione di ciascun macro-elemento è espressa da un valore numerico compreso tra 0 e 100 che sintetizza gli elementi analitici.

### 2. Definizione dei macro elementi che compongono la performance individuale

#### 2.1 Personale titolare di posizione organizzativa e Segretario Comunale

Per i titolari di posizione organizzativa e il Segretario Comunale, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo titolare di posizione organizzativa e al Segretario Comunale, sia in termini di performance organizzativa che di obiettivi individuali o di gruppo;
- 2) comportamento organizzativo del singolo titolare di posizione organizzativa e del Segretario Comunale, inteso come contributo assicurato al raggiungimento della performance generale della struttura nonché come qualità delle competenze professionali e manageriali dimostrate. In tale ambito si tiene conto, ove presente, della capacità di valutazione dei propri collaboratori intesa come grado di differenziazione delle valutazioni effettuate.

I due macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Peso
Obiettivi	50
Comportamento organizzativo	50

Nel piano delle performance, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo. In ogni caso ciascuno dei due elementi non può avere un peso superiore a 70.

#### 2.2 Personale non titolare di posizione organizzativa

Per il rimanente personale, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo dipendente sia in termini di performance dell'unità organizzativa di appartenenza che di obiettivi individuali o di gruppo;
- 2) comportamento organizzativo del singolo dipendente inteso come competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

I due macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Peso				
	Cat. D	Cat. C	Cat. B/B3	Cat. B/B1	Cat. A
Obiettivi	50	40	30	20	20
Comportamento organizzativo	50	60	70	80	80

Nel piano delle performance, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo. In ogni caso, al macro-elemento obiettivi non può essere attribuito un peso superiore a 70 per le categorie C e D, e superiore a 50, per le categorie A e B.

### 3. Misurazione e valutazione degli obiettivi

#### 3.1 Misurazione obiettivi

Ciascun obiettivo, definito in coerenza il quadro normativo e regolamentare, deve essere identificato e descritto secondo la scheda obiettivo riportata in allegato la quale deve contenere i seguenti elementi:

- a) la descrizione sintetica ed analitica dell'obiettivo, nella descrizione analitica devono essere evidenziate anche eventuali criticità collegate alla realizzazione dell'obiettivo e gli stakeholders con le eventuali modalità di coinvolgimento;
- b) il periodo di riferimento dell'obiettivo identificato con la data di inizio e la data di fine. Il periodo di riferimento di un obiettivo può essere pluriennale, in questo caso si dovrà porre particolare attenzione alla suddivisione delle attività che compongono l'obiettivo in modo tale che le attività non abbiano valenza pluriennale in quanto la valutazione avviene su base annuale;
- c) la tipologia dell'obiettivo che può essere:
  - ✓ di ente
  - ✓ di gruppo o di unità organizzativa
  - ✓ individuale
- d) le caratteristiche dell'obiettivo possono essere:
  - ✓ di mantenimento dell'attività ordinaria
  - ✓ di miglioramento dell'attività ordinaria
  - ✓ di sviluppo di nuove attività
- e) il peso dell'obiettivo, compreso tra 0 e 100 e deve essere assegnato in modo tale da garantire che la somma dei pesi degli obiettivi assegnati a ciascuna area sia pari a 100;
- f) il responsabile cui è assegnata la gestione dell'obiettivo. In caso di obiettivi di ente ovvero relativi a più ambiti organizzativi dovrà essere comunque identificato il responsabile del progetto nel suo complesso. Le attività che compongono il progetto dovranno essere riferite ad un'unica unità organizzativa al fine di poter valutare puntualmente il grado di attuazione di ciascuna attività e di determinare la performance di ciascun dipendente coinvolto nel progetto;
- g) le attività che compongono ciascun obiettivo intesa come azione elementare necessaria per il raggiungimento dell'obiettivo. L'attività deve contenere le seguenti informazioni:
  - ✓ la descrizione sintetica ed analitica dell'attività che eventualmente evidenzi particolari criticità e gli stakeholders con le eventuali modalità di coinvolgimento;
  - ✓ la data di inizio e di fine previste;
  - ✓ il peso dell'attività, compreso tra 0 e 100 e deve essere assegnato in modo tale da garantire che la somma dei pesi delle attività per ciascun obiettivo sia pari a 100;
  - ✓ il nominativo dei dipendenti coinvolti nell'attività;
  - ✓ l'attività dovrà essere valutata da uno o più indicatori che andranno pesati con un parametro compreso tra 0 e 100 garantendo che la somma dei pesi sia pari a 100. A ciascun indicatore devono essere associati:
    - i. l'unità di misura;
    - ii. il valore attuale inteso come valore di partenza dell'indicatore;
    - iii. il valore atteso al termine dell'attività;
    - iv. il valore effettivo che potrà essere verificato a consuntivo.

La valutazione dell'attività è pari al grado di raggiungimento a consuntivo del valore atteso di ciascun indicatore, eventualmente pesato in caso di più indicatori. In sede di definizione degli obiettivi è possibile, eventualmente, prevedere che la valutazione non avvenga in modo puntuale ma secondo dei range predeterminati.

Qualora, nell'ambito dei pesi attribuiti alle singole attività facenti capo ad un dipendente, vengano riscontrate manifeste incongruità fra gli stessi pesi da parte del valutatore, quest'ultimo può procedere alla ridefinizione dei pesi, in sede di piano delle performance, dandone idonea motivazione.

#### 3.2 La valutazione della performance organizzativa

In sede di valutazione della performance organizzativa, l'ente mira a tenere sotto controllo l'andamento dei macro-obiettivi strategici, di ente o di singola struttura organizzativa, che la stessa Amministrazione si è prefissata in sede di relazione di mandato. Il suo orizzonte temporale è, quindi, nella maggior parte dei casi, ultrannuale, e, anche in questo caso, sarà necessaria la scomposizione del macro-obiettivo in attività che possano concludersi nell'anno di riferimento. In genere, molteplici e complessi possono essere i portatori di interessi coinvolti, per cui particolare attenzione dovrà essere prestata nella scelta degli indicatori che esprimano correttamente l'andamento dell'obiettivo rispetto a tutti i soggetti interessati. In tutte queste fasi, appare evidente il necessario coinvolgimento dell'organo politico.



La valutazione della performance organizzativa è data dalla media pesata del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi che interessano l'ente nel suo complesso, indicati come tali nel piano della performance.

#### **4. Misurazione e valutazione del comportamento organizzativo**

Il secondo macro-elemento di valutazione della performance individuale è rappresentato dal comportamento organizzativo, attraverso il quale si dà un giudizio circa le modalità con le quali gli obiettivi sono stati raggiunti. Anche in questo caso, la valutazione è espressa da un numero compreso fra 0 e 100 ed è il risultato della media pesata di ciascun fattore del comportamento.

I fattori che vengono analizzati nel comportamento organizzativo possono essere rappresentati da:

##### **guida e motivazione dei collaboratori:**

la guida indica la capacità di rappresentare il punto di riferimento dei collaboratori nel lavoro quotidiano, indicando loro gli obiettivi e le linee guida per perseguirli, avendo sempre cura di tenere sotto controllo le condizioni e i vincoli presenti nel raggiungimento dei risultati. Per motivazione intendiamo il modo con il quale il responsabile stimola i collaboratori sul lavoro, apprezza i loro sforzi e valorizza le loro competenze.

##### **attenzione al clima interno**

ha per oggetto tutto quello che riguarda i fattori che influenzano le relazioni interpersonali, quali la fiducia dei colleghi, la possibilità di esprimersi senza timori, il sentirsi apprezzati, la convinzione circa la possibilità di migliorare. In altre parole, l'osservazione punta a considerare tutto quello che porta a lavorare in assoluta tranquillità.

##### **attenzione all'immagine dell'ente**

è la capacità di curare e sviluppare la reputazione e la credibilità propria, dell'ufficio e dell'Ente. Si attua valorizzando con i diversi interlocutori interni ed esterni i punti di forza e non facendo emergere all'esterno eventuali criticità e conflitti interpersonali.

##### **rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze**

si riferisce alla propensione a rispettare i tempi concordati o imposti da norme per l'effettuazione di determinati lavori, senza attendere solleciti da parte dei superiori, degli Amministratori o degli utenti. Anzi, ove possibile, si cerca di anticipare i tempi al fine di superare, senza eccessivo affanno, eventuali ostacoli non previsti.

##### **rispetto delle regole senza formalismi**

l'osservazione, in questo caso, punta sulla capacità del dipendente di strutturare la propria attività nella maniera più lineare, sburocratizzando al massimo le procedure, cercando soluzioni che semplificano i procedimenti, non irrigidendo la struttura; il tutto nel pieno rispetto delle norme legislative e regolamentari che disciplinano la materia.

##### **economia e correttezza nella gestione delle risorse assegnate**

è la propensione costante a minimizzare i costi della propria unità di appartenenza, senza peraltro penalizzare l'efficacia e la qualità delle prestazioni. E', altresì, la capacità di tener conto delle implicazioni economiche delle decisioni assunte autonomamente, valutando con attenzione, ove possibile, l'analisi costi/benefici.

##### **attenzione al cambiamento**

si valuta le modalità e il ruolo svolto dal dipendente nell'individuare, promuovere, sostenere e diffondere sia il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione) sia tecnologico (informatizzazione), vale a dire come lo stesso responsabile si rende visibile (sperimenta, utilizza, partecipa) come attore principale del cambiamento, prestando, altresì, attenzione alle resistenze al cambiamento e riconoscendo gli sforzi effettuati dai propri collaboratori.

##### **integrazione e interfunzionalità**

si riferisce alla capacità di interagire con gli altri componenti di un gruppo in modo produttivo e orientato al risultato, in funzione della soluzione di problemi che necessitano di competenze e contributi differenziati e multifunzionali. Si agisce, in altri termini, superando la logica del proprio "orticello" e prestando attenzione, oltre che agli utenti esterni, anche alle esigenze di quelli che possono essere i clienti interni, al fine di facilitare il lavoro di chi segue.

##### **capacità di valutazione dei propri collaboratori**

In merito alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, si veda il successivo paragrafo 5.

##### **qualità dell'apporto individuale**

ha per oggetto la valutazione di tutto quello che riguarda il contributo personale dato dal dipendente all'organizzazione, indipendentemente dalla sua preparazione tecnica. Afferisce, pertanto, alla capacità di ispirare fiducia, allo spirito di iniziativa, alla sensibilità, all'orientamento positivo anche verso le problematiche più complesse, considerandole occasioni di crescita e di miglioramento, ecc.

Il peso dato a ciascun fattore, distinto per categoria, è così determinato:

Fattore	Segretario Comunale	Titolare di Posizione Organizzativa	Categoria D Posizioni Organizzative Segretario Comunale	Categoria C	Categoria B	Categoria A
Guida e motivazione dei collaboratori	15	10	15	0	0	0
Attenzione al clima interno	10	10	10	15	15	15
Attenzione all'immagine dell'ente	15	15	15	15	15	15
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	10	10	10	10	5	5
Rispetto delle regole senza formalismi	5	5	5	10	10	10
Economia e correttezza delle risorse assegnate	10	10	10	15	20	20
Attenzione al cambiamento	10	10	10	10	5	5
Integrazione e interfunzionalità	10	10	10	10	10	10
capacità di valutazione dei propri collaboratori	0	5	0	0	0	0
Qualità dell'apporto individuale	15	15	15	15	20	20

Sulla base dei fattori del comportamento organizzativo, il titolare di posizione organizzativa provvederà alla valutazione del personale allo stesso assegnato sulla base delle fasce di giudizio per ogni singolo fattore:

- valutazione compresa fra 81 e 100 – giudizio: ottimo;
- valutazione compresa fra 61 e 80 – giudizio: buono;
- valutazione compresa fra 41 e 60 – giudizio: scarso;
- valutazione compresa fra 21 e 40 – giudizio insufficiente;
- valutazione compresa fra 0 e 20 – giudizio: gravemente insufficiente.

La valutazione ottenuta, rapportata al peso previsto per ogni singolo fattore, darà la valutazione del comportamento organizzativo, che confluirà nella performance individuale, sulla base del peso attribuito al comportamento stesso.

## 5. Misurazione e valutazione della capacità di valutazione dei propri collaboratori

La capacità di valutare i propri collaboratori viene espressa tramite una significativa differenziazione dei giudizi che il titolare di posizione organizzativa esprime nei confronti dei dipendenti assegnati alla propria area.

Per misurare tale capacità si ricorre al calcolo dello scarto quadratico medio, che esprime quanto la valutazione, mediamente, si discosta dal valore medio. In pratica, si calcola la media delle valutazioni del comportamento organizzativo, si fa la differenza delle singole valutazioni con la predetta media, si elevano al quadrato le differenze, si procede al calcolo della media delle differenze e la si pone sotto radice quadrata. Poiché indica di quanto ci si discosta dalla media, risulta evidente che più il suo valore cresce e più i giudizi sono differenziati.

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa sarà così espressa:

- scarto quadratico medio inferiore a 5: valutazione 0
- scarto quadratico medio superiore a 10: valutazione 100
- scarto quadratico medio compreso tra 5 e 10 – valutazione proporzionale, ottenuta moltiplicando per 100 il quoziente fra la differenza tra lo scarto quadratico medio, da un lato, e il valore di 5, dall'altro, e, come divisore, ancora il valore di 5.

L'importo così ottenuto va moltiplicato per il peso attribuito all'elemento capacità di valutazione dei propri collaboratori.

## **6. Altri elementi**

### **6.1 -Esclusione dalla graduatoria**

Il dipendente al quale, nel corso dell'anno di riferimento, sia stata inflitta una sanzione disciplinare che comporti la sospensione dal servizio, è escluso dalla graduatoria predisposta per la distribuzione del bonus annuale legato alla performance. Allo stesso modo, è escluso il dipendente al quale, nell'anno precedente a quello di riferimento, siano state inflitte due sanzioni che comportino la sospensione dal servizio. E', altresì, escluso dalla predetta graduatoria il personale che ottiene, nella valutazione della performance individuale, una valutazione inferiore a 60.

### **6.2 Casi di esclusione della corresponsione della retribuzione di risultato**

Per previsione di legge, rappresentano cause che escludono o riducono la corresponsione della retribuzione di risultato

- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare l'assenteismo;
- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare la corruzione;
- la mancata approvazione del ciclo di gestione della performance;
- la mancata segnalazione dell'eccedenza di personale;
- la mancata vigilanza del rispetto degli standard di qualità prefissati dall'ente;
- la mancata proposta dei profili professionali al fine di predisporre il fabbisogno di personale;
- la mancata o parziale adozione degli standard di qualità;
- il mancato o parziale coinvolgimento dell'utente e/o misurazione del suo grado di soddisfazione;
- la mancata nomina del Comitato Unico di Garanzia.

### **6.3 Scheda di valutazione del dipendente**

La performance individuale del singolo dipendente viene determinata sulla scheda individuale di valutazione, nella quale viene data evidenza dei singoli fattori, delle valutazioni ottenute e del risultato finale. Il modello di scheda è riportato in allegato. Nella scheda sono, altresì, riportati suggerimenti e annotazioni che il valutatore esprime nei confronti del valutato. A sua volta, il valutato può chiedere che, sempre nella medesima scheda, vengano evidenziate proprie osservazioni. I suggerimenti, le annotazioni e le osservazioni vengono datate e firmate dal soggetto proponente.

Il dipendente ha diritto di ricevere la scheda di valutazione, in sede di colloquio di valutazione.

### **6.4 La valutazione finale**

Qualora, dal relativo processo, emerga una valutazione del dipendente non in linea con situazioni o fatti oggettivamente dimostrabili, il valutatore può modificare la valutazione finale, dandone ampia, precisa e circostanziata motivazione.

## **7. Procedure di conciliazione**

Qualora il dipendente non concordi con la valutazione ottenuta, lo stesso può inviare istanza indirizzata al Nucleo di Valutazione e intesa ad ottenere una revisione della valutazione stessa. L'istanza va motivata con riferimento a fatti e circostanze precisi e puntuali. Il Nucleo di Valutazione si esprime entro 30 giorni dal ricevimento, sentito il dipendente interessato e il titolare di posizione organizzativa che ha provveduto alla valutazione.

Il titolare di posizione organizzativa che non concordi con la valutazione ottenuta, può proporre istanza di riesame motivata e indirizzata al Sindaco. Quest'ultimo, sentito il Nucleo di Valutazione e lo stesso titolare di posizione organizzativa interessato, decide entro 30 giorni dal ricevimento.



## SCHEDA OBIETTIVO:

Ente:

Descrizione sintetica:	
Descrizione analitica:	
Responsabile:	
Peso:	
Tipologia:	o ente                      o unità organizzativa                      o individuale
Caratteristiche:	o mantenimento                      o miglioramento                      o sviluppo
Durata:	dal:                      al:

Valutazione dell'obiettivo:

Attività	Dal	Al	Peso	Valutazione (percentuale)	Valutazione pesata
<b>Valutazione dell'obiettivo</b>					

### Note

--

### Attività *n*

Descrizione sintetica:	
Descrizione analitica:	
Responsabile:	
Peso:	
Durata	dal:                      al:
Dipendenti coinvolti:	

Modalità di valutazione

Indicatore	Peso	Unità di misura	Valore di riferimento	Valore attuale	Valore atteso	Valore effettivo	Valutazione (percentuale)	Valutazione pesata
<b>Valutazione dell'attività <i>n</i></b>								