



## **Comune di Zermeghedo**

**Provincia di Vicenza**

**Piazza Regaù, 1**

Tel. 0444/685413 fax 0444/686260

Indirizzo e-mail : [info@comune.zermeghedo.vi.it](mailto:info@comune.zermeghedo.vi.it)

P.I. 00539070243

---

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

**(art. 7, D.lgs. 150/2009)**

## **INDICE**

### **1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

1.1. Le premesse

1.2. Le finalità

1.3. I riferimenti di legge e l'oggetto della misurazione e valutazione

1.4. Il processo

### **2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE NELL'AMBITO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

### **3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **4. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE**

### **5. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI AREA – POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

5.2.1. Performance di area (peso ponderato 50%)

5.2.2. Fattori di esogeneità degli obiettivi di performance organizzativa e di area

5.2.3. Comportamenti organizzativi (peso ponderato 25%)

5.2.4. Capacità di valutazione (peso ponderato 5%)

### **6. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE**

### **7. I TEMPI, LE FASI, LE MODALITA' E I SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### **8. COERENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### **9. LE SCHEDE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE** (articoli 7, 8 e 9 del D.lgs. 150/2009)

## **1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### **1.1. Le premesse**

**1.1.1.** Conformemente ai principi stabiliti dall'art. 3 del D.lgs. 27.10.2009, n. 150 (d'ora in poi anche Decreto), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Zermeghedo (di seguito anche Sistema) è volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali dei dipendenti del Comune, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative comunali.

Il Sistema è dato dall'insieme, coerente e completo, delle metodologie, delle modalità, delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e con le strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all'Ente di giungere, in modo sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale.

Il Sistema per la Misurazione e la Valutazione è unico ed integrato, pur composto da due differenti elementi:

- Misurazione, con cui si intende il processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l'utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni.
- Valutazione, con cui si intende un processo di determinazione di un giudizio di sintesi e dettagliato per ciascuno degli ambiti di performance valutati. La valutazione nasce dal confronto tra i *target* individuati a preventivo, ed i risultati conseguiti.

Col termine *performance* si intende: il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

**1.1.2.** Ai fini dell'attuazione del Sistema, il Comune sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance, le cui fasi sono:

- Pianificazione: devono essere definiti degli obiettivi che siano coerenti con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione e con i suoi programmi e progetti: tali obiettivi vengono poi affidati alla struttura per la loro realizzazione. Si tratta di un'attività che coinvolge la Giunta, il Segretario comunale ed i responsabili dell'Ente. Tutti devono concorrere al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.
- Monitoraggio: agli organi di vertice politico-amministrativo ed agli apicali dell'Ente è assegnata la responsabilità del monitoraggio e degli eventuali interventi correttivi nel processo di realizzazione dei predetti obiettivi, riservando un ruolo di supporto metodologico da parte del Nucleo di Valutazione (di seguito anche NdV).
- Valutazione: sulla base delle risultanze del sistema di misurazione, il NdV propone al vertice politico-amministrativo (*rectius*, Sindaco) la misurazione e valutazione di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la valutazione annuale dei responsabili di area e del segretario comunale. La valutazione dei dipendenti avviene invece a cura delle Posizioni Organizzative – responsabili di area.

### **1.2. Le finalità**

**1.2.1.** Il Sistema per la misurazione e la valutazione della performance persegue le seguenti finalità:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace le risorse;
- promuovere i processi di miglioramento continuo;
- promuovere la diffusione della qualità nell'Ente;
- valorizzare le competenze;
- rafforzare la capacità di *accountability* e le responsabilità.

### **1.3. I riferimenti di legge e l'oggetto della misurazione e valutazione**

**1.3.1.** Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è ispirato alle seguenti disposizioni del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150:

- art. 7 - “Sistema di misurazione e valutazione della performance”: che nel dettaglio dispone che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, attraverso il quale vengono individuate le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance; le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance; le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti; le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- art. 8 - “Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa”: seppur non richiamato nell'ambito del Decreto stesso tra quelli a cui gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti, definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa col fine ultimo di soddisfare i bisogni della collettività di riferimento;
- art. 9 - “Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale”: che distingue tra la valutazione dei dirigenti (*rectius*, responsabili con Posizione Organizzativa negli Enti in cui non è prevista la Dirigenza) e le valutazioni del personale di comparto, stabilendo espressamente:
  - “1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
    - a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
    - 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.
  - 2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 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, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”.

In particolare, l'art. 9 del D.lgs. 150/2009 include fra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale “i comportamenti professionali e organizzativi” del personale dipendente. Il decreto legge 6.07.2012, n. 95, sulla *Spending Review*, all'art. 5, comma 11, stabilisce che “nelle

more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del decreto legislativo 1 agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, valutano la performance del personale dirigenziale in relazione: a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione (...); b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi”.

Il citato art. 5 del D.L. 95/2012, al comma 11-bis, dispone, inoltre, che “per gli stessi fini di cui al comma 11, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati”.

Infine, l'art. 57, comma 1, del più volte citato D.lgs. 150/2009 modifica l'art. 45, comma 3, lett. b), del D.lgs. 30.03.2001, n. 165, disponendo il collegamento/riferimento della performance organizzativa “all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione”.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto, quindi, sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale.

## **1.4. Il processo**

**1.4.1.** Il Sistema, che ha ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale, definisce:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

**1.4.2.** Il processo, che descrive il funzionamento del Sistema, deve:

- consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti;
- consentire il coordinamento di tutte le attività previste;
- dotare l'Ente di uno strumento di monitoraggio effettivo e funzionale alle proprie peculiari esigenze.

## **2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE NELL'AMBITO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

**2.1.** Le attività di misurazione e valutazione della performance, che costituiscono l'oggetto del presente Sistema, rappresentano una delle fasi del più completo e complesso Ciclo di gestione della performance. Infatti, il presente Sistema rappresenta un momento cruciale:

- di verifica della congruità delle fasi precedenti del ciclo;
- di controllo e garanzia per le fasi successive del ciclo medesimo.

## **3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La performance organizzativa va intesa in un duplice aspetto: come performance complessiva dell'Ente, e come performance della singola Area in cui si articola l'organizzazione del Comune.

Nella performance complessiva di Ente si tiene conto della performance dell'intero Comune: letta, programmata, misurata e valutata sulla base di specifici obiettivi annuali trasversali (affidati, quindi, a tutti i responsabili dell'Ente), collegati allo stesso tempo sia agli ambiti operativi previsti dall'art. 8 del D.lgs. 150/2009, sia alla strategia dell'Amministrazione.

Tali obiettivi trasversali e comuni, corredati dei necessari indicatori per la misurazione e la valutazione, sono valutati sulla base del loro grado di raggiungimento. Ciascun responsabile ha, quindi, il compito di rendere operativo l'obiettivo per la propria area di competenza, portando così dei risultati in termini di innovazione, o di miglioramento, o di maggiori efficacia ed efficienza, o ancora di avvicinamento dell'Ente agli *stakeholder*: risultati, quindi, in grado di migliorare complessivamente l'Ente e la sua percezione dall'esterno.

Gli indicatori di performance e i relativi target, vale a dire i valori attesi di un'attività, possono essere:

- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output);
- di efficacia (intesa come qualità dell'output che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza);
- di impatto, o di outcome (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli stakeholder determinato dal risultato).

#### **4. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO COMUNALE**

L'erogazione della retribuzione di risultato prevista dall'art. 42 del CCNL dei Segretari comunali e provinciali del 16/05/2001 è correlata al conseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia ed è subordinata alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei rendimenti e dei risultati, da definire da parte dei singoli Enti.

Gli obiettivi di performance assegnati al Segretario comunale sono connessi alle funzioni indicate dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti, e ricomprese nell'art. 97 del TUEL di cui al D.lgs. 267/2000:

- 1) partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta;
- 2) funzioni di rogito dei contratti dell'Ente;
- 3) collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti;
- 4) coordinamento e sovrintendenza dei responsabili titolari di posizioni organizzative;
- 5) esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto e dai regolamenti o conferitagli dal Sindaco;
- 6) espressione dei pareri di cui all'art. 49, comma 1, del TUEL in relazione alle sue competenze nel caso in cui l'Ente non abbia responsabili di servizio, o di loro assenza temporanea od impedimento.

Il Sistema prevede che la misurazione della performance individuale del Segretario comunale si componga di tre sezioni:

- performance organizzativa di Ente, intesa come coordinamento e sovrintendenza alla performance complessiva dell'Ente, collegata a specifici obiettivi trasversali e comuni;
- obiettivi individuali, collegata al grado di raggiungimento di specifici obiettivi annuali assegnati dal Sindaco in riferimento al precedente punto 5);
- funzioni ex art. 97 del TUEL.

Il peso ponderato attribuito a ciascuna sezione è rispettivamente di:

- ▣ performance organizzativa: 5%;
- ▣ obiettivi individuali: 55%;
- ▣ funzioni ex art. 97 del TUEL: 40%;

Nel presente Sistema, al fine di agevolare la valutazione delle cosiddette funzioni caratteristiche definite dall'art. 97 del TUEL, viene fornita la seguente guida alla valutazione.

### GUIDA ALLA VALUTAZIONE DELLE FUNZIONI EX ART. 97 DEL TUEL:

<b>Funzioni Segretario</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio (in centesimi): da 0 a 20= non adeguato da 21 a 40= parzialmente adeguato da 41 a 60 =adeguato da 61 a 80=più che adeguato da 81 a 100=eccellente</b>
1. Partecipazione riunioni del Consiglio e della Giunta	Si sostanzia nello svolgimento delle funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti della Giunta e del Consiglio comunale. In particolare, la funzione di referenza si sostanzia nel riferire all'organo collegiale su di un affare di competenza di quest'ultimo e su cui l'organo medesimo o il suo presidente abbiano chiesto al segretario comunale di riferire. Naturalmente il segretario comunale sarà chiamato a riferire su aspetti giuridico amministrativi della problematica. Rientra nello svolgimento della funzione "de qua" anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli organi dell'ente.	
2. Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente	Tale funzione si sostanzia nel rogito di tutti i contratti nei quali l'ente è parte. In questo senso, il Segretario comunale può essere definito come il notaio del Comune. Il segretario comunale può rogare ogni tipo di contratto (di appalto, di acquisto, di vendita, etc.) con effetti positivi per l'ente, in quanto è venuta meno la necessità di rivolgersi per la stipula di qualsiasi contratto ad un professionista esterno abilitato (notaio) con rilevanti risparmi di spesa.	
3. Collaborazione e assistenza giuridico-amministrativa	Partecipa attivamente, svolgendo, quindi, un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo, anche se nell'ambito delle competenze proprie del segretario comunale. Svolge consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, non solo attraverso l'eventuale espressione di un parere preventivo di legittimità sul singolo atto, ma anche attraverso l'individuazione degli strumenti "giuridico-amministrativi" più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione.	
4. Coordinamento-sovrintendenza delle posizioni organizzative	Sovrintende l'unità di indirizzo amministrativo, vale a dire garantisce che i responsabili di settore svolgano la loro azione avendo di mira un disegno complessivo unitario costituito dal programma dell'Amministrazione comunale. Coordina la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza	

5. Esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dalla statuto e dai regolamenti o conferitagli dal Sindaco	Controlla nei tempi previsti dalla legge la regolarità degli atti amministrativi trasmettendo periodicamente le risultanze dei controlli ai responsabili dei servizi; l'aggiornamento dei dati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente"; l'attuazione delle misure e delle azioni previste dal Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione.	
--	--	--

L'attività di misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale è effettuata da parte del Sindaco, su proposta del Nucleo di Valutazione.

La performance individuale del Segretario comunale è determinata sulla base della seguente scala:

Performance individuale	Punteggio attribuito
90% < grado < 100%	Direttamente proporzionale
80% ≤ grado < 90%	80
70% ≤ grado < 80%	70
grado < 70%	0

## **5. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI AREA – POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

**5.1.** Il Sistema di valutazione dei responsabili di area è ispirato ai principi descritti al paragrafo 1.3..

**5.2.** Il Sistema prevede che la misurazione della performance individuale, così come previsto dall'art 5, comma 11, del D.L. 95/2012, si componga di quattro sezioni:

- ❑ performance organizzativa di Ente, intesa come contributo assicurato alla performance complessiva dell'Ente e, pertanto, collegata a specifici obiettivi trasversali e comuni, così come descritti nel paragrafo 3;
- ❑ performance di area, collegata al grado di raggiungimento di specifici obiettivi annuali affidati a ciascuna Posizione Organizzativa;
- ❑ comportamenti organizzativi posti in essere;
- ❑ capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

Il peso ponderato attribuito a ciascuna sezione è rispettivamente di:

- ❑ performance organizzativa: 20%;
- ❑ performance di area: 50%;
- ❑ comportamenti organizzativi: 25%;
- ❑ capacità di valutazione: 5%

### **5.2.1. Performance di area (peso ponderato 50%)**

Elemento centrale del sistema sono gli obiettivi individuali e di area, i quali devono rappresentare il cuore del Ciclo della Performance; essi devono essere coerenti con la pianificazione di medio-lungo periodo, di derivazione degli indirizzi strategici dell'Amministrazione e con essi coerenti; inoltre, devono essere rilevanti, pertinenti, specifici e misurabili, correlati ad indicatori e tali da portare un significativo miglioramento (come stabilito dall'art. 5, comma 2, del D.lgs. 150/2009).

Gli obiettivi di esercizio vengono affidati a ciascun responsabile e sono contenuti all'interno degli strumenti di programmazione che rappresentano nel loro complesso il Piano della Performance; tali obiettivi vengono redatti internamente in maniera tale da contenere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione preventive, concomitanti e successive.

Sulla base delle risultanze finali, ciascun responsabile predispone la propria relazione che viene sottoposta al Nucleo di Valutazione. Tale organismo, cui spetta il compito di predisporre la proposta di valutazione dei responsabili per la parte di diretta competenza, analizza il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo sulla base degli elementi forniti a supporto e di eventuali altri dati si rendano necessari. A ciascun obiettivo affidato viene attribuito un punteggio a cura del Nucleo di Valutazione che ne verifica così il grado di raggiungimento finale.

### **5.2.2. Fattori di esogeneità degli obiettivi di performance organizzativa e di area**

Eventuali fattori che modifichino le possibilità di raggiungimento degli obiettivi devono essere segnalati dai Valutati ai Valutatori entro un mese dalla loro manifestazione. In caso contrario, l'evento non verrà considerato ai fini della valutazione.

Eventuali modifiche degli obiettivi in corso d'anno saranno oggetto di variazione del Piano esecutivo di gestione da parte della Giunta comunale, entro il termine massimo del 15 dicembre.

Qualora un obiettivo non sia stato raggiunto completamente per cause non imputabili al Valutato, quest'ultimo è tenuto a fare l'analisi degli scostamenti in cui viene analizzato il motivo effettivo dello scostamento rispetto al valore ipotetico dell'indicatore. Per avvalersi di tale possibilità è però necessario produrre una documentazione ufficiale a dimostrazione delle affermazioni fatte (ad esempio una lettera dell'Assessore competente per materia o una deliberazione di Giunta). In questa analisi il Responsabile dichiara la percentuale di esogeneità dello scostamento e le cause, la natura e le conseguenze dello scostamento. Il NdV è tenuto a verificare le risultanze e ad analizzare le cause di scostamento, e a valutare le percentuali di esogeneità, definendo in ultimo la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo dato dalla seguente formula:

**% raggiungimento obiettivo = % raggiungimento assoluto + % esogeneità attribuita dal N.d.V.**

Nel caso in cui un obiettivo, finanziato dall'art. 15, commi 2 e 5, del CCNL del 01/04/1999, non sia raggiunto al 100%, la produttività erogata risulta proporzionalmente ridotta, fino alla **soglia minima del 80%**, al di sotto della quale l'obiettivo medesimo si considera non raggiunto. Eventuali risorse economiche residue dei fondi di cui all'art. 15, commi 2 e 5, del CCNL del 01/04/1999, per effetto dell'eventuale totale o parziale mancato raggiungimento di obiettivi, costituiscono economie di bilancio che non vanno a confluire nel fondo per la produttività dell'anno successivo.

### **5.2.3. Comportamenti organizzativi (peso ponderato 25%)**

Il comportamento organizzativo è l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche proprie dell'individuo stesso.

La qualità del lavoro svolto si esprime attraverso i comportamenti organizzativi e non solo attraverso i risultati.

Si valutano, quindi, gli aspetti che accomunano tutti a prescindere dalle competenze, soprattutto considerando che nell'ambito dei servizi pubblici la qualità del comportamento ha tanta importanza quanto la qualità del servizio.

La definizione dei comportamenti "attesi" deve essere effettuata prestando attenzione al fatto che i comportamenti siano:

- coerenti con gli obiettivi strategici, con il sistema di valori e con la cultura dell'organizzazione;
- correlati alla performance organizzativa dell'unità organizzativa dell'individuo;
- correlati agli specifici contenuti della posizione di lavoro e, quindi, alle peculiarità dei processi e delle attività lavorative;
- correlati agli eventuali specifici obiettivi di risultato assegnati al titolare della posizione.

Il valutatore, nell'assegnare i punteggi messi a disposizione, deve contestualizzare il comportamento del singolo per rendere chiari al soggetto valutato i motivi della valutazione.

I comportamenti organizzativi delle Posizioni Organizzative sono così definiti:

- capacità di promuovere soluzioni innovative;
- problem solving;
- orientamento all'utente interno/esterno;
- leadership;
- qualità atti amministrativi e contabili;
- capacità organizzative e gestionali.

La valutazione di questa sezione avviene utilizzando il medesimo *range* valutativo espresso in centesimi: in questo caso il Nucleo di Valutazione attribuisce i relativi punteggi anche sulla base delle indicazioni fornite dal Segretario comunale, al quale è attribuito il ruolo di raccordo tra l'organismo e l'organizzazione dell'Ente.

Nel presente Sistema, al fine di poter guidare la valutazione, viene fornito il quadro di riferimento cui ci si deve attenere: una sorta di guida alla valutazione utile sia per i valutatori che per i valutati.

### **GUIDA ALLA VALUTAZIONE SUL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO – AREA POSIZIONI ORGANIZZATIVE:**

<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio (in centesimi):</b> da 0 a 20= non adeguato da 21 a 40= parzialmente adeguato da 41 a 60 =adeguato da 61 a 80=più che adeguato da 81 a 100=eccellente
1. Capacità di promuovere soluzioni innovative	Promuove soluzioni alternative non standardizzate che favoriscono il miglioramento continuo delle prestazioni dei propri servizi.	
2. Problem solving	Analizza con attenzione le cause dei problemi gestionali, sviluppando contributi positivi e logiche propositive. Promuove la ricerca integrata delle risposte ai problemi più complessi, per implementare in modo trasversale azioni di miglioramento globale dell'Ente. Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili.	
3. Orientamento all'utente interno/esterno	Conosce le esigenze dell'utente interno ed esterno e fornisce un'assistenza efficiente ed efficace. Ha un atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia. Riconosce il disservizio e le non conformità intervenendo tempestivamente ed efficacemente per risolverli.	
4. Leadership	Coinvolge i propri collaboratori e coordina contemporaneamente attività di più gruppi costruendo con grande efficacia uno "spirito di corpo". Promuove azioni concrete orientate alla rimozione delle situazioni di tensione e alla crescita del benessere organizzativo.	
5. Qualità atti amministrativi e contabili	Dimostra di possedere le conoscenze necessarie a svolgere le mansioni assegnate garantendo sostenibilità dell'atto sotto il profilo della legittimità e correttezza formale. Lavora con massima sollecitudine e precisione per assicurare la regolarità amministrativa e contabile degli atti ai fini dei controlli interni posti in essere dall'ente.	

6. Capacità organizzative e gestionali	Programma con cura le attività in relazione agli obiettivi e alle risorse. Si adopera costantemente per garantire la precisione ed il rispetto dei tempi nell'assolvimento degli obblighi previsti dalla legge. Per la Trasparenza aggiorna con regolarità i dati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" e per la Prevenzione della Corruzione rispetta i termini previsti dalla legge o dal regolamento per la conclusione dei procedimenti.	
--	---	--

#### **5.2.4. Capacità di valutazione (peso ponderato 5%)**

Per i titolari di Posizione Organizzativa costituisce elemento di valutazione la "capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" (D.L. 95/2012, art. 5, comma 11), che viene considerato un comportamento organizzativo particolarmente importante a sostegno della valorizzazione del merito. Rispetto a questo fattore di valutazione viene individuato il seguente indicatore:

Capacità di differenziare le valutazioni	Dimostra una grande attenzione al miglioramento continuo dei propri collaboratori e mantiene alta la spinta motivazionale dei propri collaboratori con un'attenta valutazione dei contributi individuali e dei meriti.	Punteggio (in centesimi): da 0 a 20= non adeguato da 21 a 40= parzialmente adeguato da 41 a 60 =adeguato da 61 a 80=più che adeguato da 81 a 100=eccellente
--	--	--

La performance individuale di ciascun Valutato deve essere determinata sulla base della seguente scala:

<b>Performance individuale</b>	<b>Punteggio attribuito</b>
90% < grado < 100%	Direttamente proporzionale
80% ≤ grado < 90%	80
70% ≤ grado < 80%	70
grado < 70%	0

## **6. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE**

**6.1.** Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" – **area dipendenti** prevede che la misurazione della performance individuale rispetti quanto stabilito dall'art. 5, comma 11-bis, del D.L. 95/2012, secondo cui "la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati".

Conseguentemente, la performance individuale – area dipendenti si compone di tre sezioni:

- ❑ performance organizzativa (peso ponderato 10%) come contributo alla performance di ente;
- ❑ performance di area (peso ponderato 60%) collegata a specifici obiettivi di gruppo;
- ❑ comportamenti organizzativi dimostrati (peso ponderato 30%).

I comportamenti organizzativi – area dipendenti, oggetto di valutazione, sono così definiti:

- ❑ precisione e qualità;

- ❑ adattamento operativo;
- ❑ orientamento all'utenza e collaborazione;
- ❑ flessibilità e organizzazione.

Di seguito il quadro di riferimento utile sia per i valutatori che per i valutati.

## GUIDA ALLA VALUTAZIONE SUL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO – AREA DIPENDENTI

<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio (in centesimi):</b> da 0 a 20= non adeguato da 21 a 40= parzialmente adeguato da 41 a 60 =adeguato da 61 a 80=più che adeguato da 81 a 100=eccellente
1. Precisione e qualità	Svolge le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi assegnati e delle scadenze. Ottimizza costantemente i tempi di lavoro, rispetta le norme e le procedure. Dimostra capacità nel cercare le informazioni necessarie allo svolgimento delle proprie mansioni.	
2. Adattamento operativo	Dimostra attenzione all'uso delle risorse, utilizza con cura ed efficacia gli strumenti messi a disposizione. Di fronte a criticità si rende disponibile ad assumere impegni e responsabilità.	
3. Orientamento all'utenza e collaborazione	Cura le relazioni interpersonali e dimostra capacità di ascolto con gli utenti fornendo un'assistenza efficiente ed efficace. E' predisposto al lavoro di gruppo e si adopera per creare un clima cordiale, aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa controllarsi anche di fronte a reazioni negative altrui, riconosce i meriti di chi ha fatto il lavoro.	
4. Flessibilità e organizzazione	Si dimostra flessibile e disponibile a cambiare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura. Organizza efficacemente il proprio lavoro e propone miglioramenti alle procedure. E' disponibile all'aggiornamento e alla formazione.	

La performance individuale di ciascun Valutato deve essere determinata sulla base della seguente scala:

<b>Performance individuale</b>	<b>Punteggio attribuito</b>
80% < grado < 100%	Direttamente proporzionale
70% ≤ grado < 80%	70
60% ≤ grado < 70%	60
grado < 60%	0

## 7. I TEMPI, LE FASI, LE MODALITA' E I SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**7.1.** Il processo di misurazione e valutazione della performance è parte centrale del ciclo di gestione della performance. Conseguentemente, prima di definirne in maniera puntuale il processo che porta

alla valutazione, si rende necessario definire le tappe del processo più generale del Ciclo di gestione della performance:

1) Entro i termini stabiliti dalla legge e dal regolamento di contabilità, è approvato il Piano delle Performance, rappresentato dall'insieme di Bilancio di previsione, Relazione Previsionale e Programmatica, Piano Esecutivo di Gestione / Piano degli Obiettivi. Quest'ultimo contiene le schede/obiettivo idonee a consentire il processo di misurazione, prima, e valutazione, poi, dei responsabili di area, del segretario comunale e del personale; e contiene almeno un obiettivo di performance organizzativa, unico per tutti i responsabili di area e il segretario comunale, e avente carattere trasversale, inerente uno degli otto ambiti individuati dall'art. 8 del D.lgs. 150/2009, ossia: a) *attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività*; b) *attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse*; c) *rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive*; d) *modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi*; e) *sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione*; f) *efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi*; g) *qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati*; h) *raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità*.

2) Alla scadenza del 30 settembre, viene trasmesso uno stato di avanzamento parziale degli obiettivi, mediante compilazione di apposite schede da parte dei responsabili di area e del segretario comunale, corredate di un'eventuale relazione. Tali schede vanno trasmesse al segretario comunale e al Nucleo di Valutazione.

3) Entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, ciascun responsabile di area e il segretario comunale procedono alla valutazione dei propri collaboratori, e trasmettono la relazione conclusiva e le schede di report circa il grado di raggiungimento degli obiettivi al Nucleo di Valutazione, in funzione dell'attività di misurazione e valutazione.

4) Entro la data di approvazione del rendiconto della gestione, per l'esercizio oggetto di valutazione, il segretario comunale predispose la Relazione sulla performance. Questa viene trasmessa alla Giunta comunale per l'approvazione e al Nucleo di Valutazione per la validazione.

5) Entro il 31 maggio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, la Giunta comunale approva la Relazione sulla performance.

6) Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, il Nucleo di Valutazione procede alla validazione della Relazione sulla performance. Entro il medesimo termine la Relazione sulla performance è pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale del Comune.

**7.2.** Il processo specifico di misurazione e valutazione della performance e le procedure di conciliazione si articolano nelle seguenti fasi temporalmente concatenate:

- ❑ Predisposizione delle relazioni finali a cura dei responsabili di area e del segretario comunale e trasmissione al NdV entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.
- ❑ Avvio formale del processo di misurazione e valutazione da parte del NdV.
- ❑ Incontro individuale tra NdV e ciascun responsabile di area e il segretario comunale entro il 28 febbraio.
- ❑ Eventuali approfondimenti ed integrazioni a cura del NdV.
- ❑ Conclusione del processo con redazione delle proposte di schede di valutazione dei responsabili di area e del segretario comunale ed inoltre al Sindaco, entro il 31 marzo, per la

valutazione definitiva e contestuale notifica ai responsabili di area e al segretario comunale delle valutazioni.

- Dalla data di consegna di dette schede di valutazione, ciascun valutato può presentare delle osservazioni scritte da sottoporre al NdV entro sette giorni per proporre un riesame della propria valutazione.
- Il ricorso viene presentato al NdV, il quale convoca per una nuova audizione i ricorrenti entro i sette giorni successivi.
- Al termine del processo, il NdV si esprime in merito al ricorso, predisponendo idonea relazione da presentare al Sindaco, nella quale dare atto delle risultanze del proprio lavoro entro quindici giorni dall'audizione.
- Il Sindaco si esprime alla luce di tali nuovi elementi, mantenendo oppure modificando la valutazione entro il 31 maggio.
- Liquidazione della retribuzione di risultato.

**7.3.** Nell'ambito del processo di valutazione, il NdV si avvale della collaborazione del Segretario comunale, a cui spetta il compito di supportare il processo di valutazione per la sezione contenente i fattori oggetto di valutazione della performance individuale, che richiedono una conoscenza continua e diretta dei soggetti valutati.

#### **7.4. Le procedure di conciliazione del personale**

Per il personale dipendente, nel caso in cui il valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, ha sette giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta deve essere presentata al Responsabile della Posizione Organizzativa che ha espresso la valutazione ed al Segretario comunale per conoscenza. Entro i successivi sette giorni, il responsabile della valutazione deve convocare il dipendente, insieme al Segretario comunale, per valutare le ragioni del ricorso. Nei quindici giorni successivi al riesame la valutazione deve essere confermata o modificata.

### **8. COERENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il Sistema, nel rispetto della normativa vigente ed in base alle direttive adottate dalla CIVIT-ANAC, individua anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le modalità di raccordo e integrazione con il sistema dei controlli interni, ai sensi dell'art. 3 del D.L. 174/2012, rubricato "Rafforzamento dei controlli in materia di enti locali".

I documenti di programmazione e gestione, che nel loro insieme compongono il Piano della Performance, devono contenere al loro interno gli obiettivi sulla base dei quali i responsabili sono valutati. La coerenza, quindi, tra gli strumenti di programmazione ed il presente Sistema deve essere integrale.

La coerenza del Sistema è data anche dai requisiti che gli obiettivi devono avere, che, come stabilito dall'art. 5, comma 2, del D.lgs. 150/2009, devono essere:

- Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.
- Specifici e misurabili in termini concreti e chiari.
- Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.
- Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno.
- Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Per programmare, quindi, gli obiettivi da misurare e valutare nella loro realizzazione sulla base delle indicazioni previste dal presente Sistema, si rende necessario che questo sia coerente con gli strumenti di programmazione, di gestione e di bilancio.

## **9. LE SCHEDE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Costituiscono parte integrante del Sistema le seguenti schede:

1. scheda di valutazione per la retribuzione di risultato del segretario comunale;
2. scheda di valutazione per la retribuzione di risultato del responsabile di area, titolare di posizione organizzativa;
3. scheda di valutazione per la produttività del personale dipendente.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### SCHEMA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO COMUNALE

SEGRETARIO COMUNALE.....

AREA.....

ANNO di riferimento della valutazione.....

#### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (peso ponderato 5%)

##### Obiettivo trasversale relativo agli ambiti indicati dall'art. 8 del D.lgs. 150/09

<i>Obiettivo trasversale e comune per tutti i responsabili in uno o più degli ambiti previsti dall'art. 8 del D.lgs. 150/09.</i>
punteggio

#### OBIETTIVI INDIVIDUALI (peso ponderato 55%)

Obiettivo 1	punteggio
Obiettivo 2	punteggio
Obiettivo n.	punteggio
<b>Totale</b>	<b>media</b>

#### FUNZIONI EX ART. 97 DEL TUEL (peso ponderato 40%)

1) Partecipazione riunioni del Consiglio e della Giunta	punteggio
2) Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente	punteggio
3) Collaborazione-assistenza giuridico amministrativa	punteggio
4) Coordinamento-sovrintendenza posizioni organizzative	punteggio
5) Esercizio di ogni altra funzione attribuitagli	punteggio
<b>Totale</b>	<b>media</b>

*Scala di voto da 0 / 100 per ogni singolo elemento.*

*Per ogni sezione della scheda si calcola la media degli elementi che la compongono e così nella sintesi finale si arriva a pesare ciascuna delle tre sezioni secondo il peso ponderato attribuito.. La retribuzioni di risultato viene erogata secondo gli scaglioni definiti dal Sistema di valutazione.*

#### SEZIONE DI RIEPILOGO

#### PERFORMANCE INDIVIDUALE SEGRETARIO COMUNALE

	Pesi	Punteggi	Valutazione ponderata
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	0,05		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	0,55		
FUNZIONI EX ART. 97 DEL TUEL	0,40		
<b>RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE</b>			

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### SCHEMA DI VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

**RESPONSABILE**.....

**AREA**.....

**ANNO di riferimento della valutazione**.....

#### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (peso ponderato 20%)

##### Obiettivo trasversale relativo agli ambiti indicati dall'art. 8 del D.lgs. 150/09

<i>Obiettivo trasversale e comune per tutti i responsabili in uno o più degli ambiti previsti dall'art. 8 del D.lgs. 150/09.</i>
punteggio

#### PERFORMANCE DI AREA (peso ponderato 50%)

Obiettivo 1	punteggio
Obiettivo 2	punteggio
Obiettivo n.	punteggio
<b>Totale</b>	<b>media</b>

#### COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (peso ponderato 25%)

1) Capacità di promuovere soluzioni innovative	punteggio
2) Problem solving	punteggio
3) Orientamento all'utente interno/esterno	punteggio
4) Leadership	punteggio
5) Qualità atti amministrativi e contabili	punteggio
6) Capacità organizzative e gestionali	punteggio
<b>Totale</b>	<b>media</b>

#### CAPACITA' DI VALUTAZIONE (peso ponderato 5%)

Capacità di differenziare le valutazioni	punteggio
--	-----------

*Scala di voto da 0 / 100 per ogni singolo elemento.*

*Per ogni sezione della scheda si calcola la media degli elementi che la compongono e così nella sintesi finale si arriva a pesare ciascuna delle quattro sezioni secondo il peso ponderato attribuito. La retribuzioni di risultato viene erogata secondo gli scaglioni definiti dal Sistema di valutazione.*

#### SEZIONE DI RIEPILOGO

#### PERFORMANCE INDIVIDUALE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

	Pesi	Punteggi	Valutazione ponderata
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	0,20		
PERFORMANCE DI AREA	0,50		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	0,25		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE	0,05		
<b>RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE</b>			

### PERFORMANCE INDIVIDUALE

## SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

**DIPENDENTE**.....  
**AREA**.....  
**ANNO di riferimento della valutazione**.....  
**VALUTATORE**.....

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (peso ponderato 10%)

#### Obiettivo trasversale relativo agli ambiti indicati dall'art. 8 del D.lgs. 150/09

<i>Obiettivo trasversale e comune per tutti i responsabili in uno o più degli ambiti previsti dall'art. 8 del D.lgs. 150/09.</i>
punteggio

### PERFORMANCE DI AREA (peso ponderato 60%)

Obiettivo 1	punteggio
Obiettivo 2	punteggio
Obiettivo 3	punteggio
Obiettivo n.	punteggio
<b>Totale</b>	<b>media</b>

### COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (peso ponderato 30%)

1) Precisione e qualità	punteggio
2) Adattamento operativo	punteggio
3) Orientamento all'utenza e collaborazione	punteggio
4) Flessibilità e organizzazione	punteggio
<b>Totale</b>	<b>media</b>

*Scala di voto da 0 / 100 per ogni singolo elemento.*

*Per ogni sezione della scheda si calcola la media degli elementi che la compongono e così nella sintesi finale si arriva a pesare ciascuna delle tre sezioni secondo il peso ponderato attribuito. La produttività collettiva viene erogata secondo gli scaglioni definiti dal Sistema di valutazione.*

### SEZIONE DI RIEPILOGO

#### PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE

	Pesi	Punteggi	Valutazione ponderata
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	0,10		
PERFORMANCE DI AREA	0,60		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	0,30		
<b>RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE</b>			