

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi sono definiti, con il concorso delle proposte del Responsabile, dal Sindaco con la collaborazione del Segretario Comunale e dei componenti della Giunta Comunale che li formalizza nel PEG. Essi sono corredati delle risorse economiche, umane e strumentali necessarie e vengono accompagnati da specifici indicatori, nonché ad ognuno di essi viene assegnato uno specifico peso. In tali attività egli si avvale del Nucleo di valutazione.

Il Segretario comunale subito dopo l'approvazione da parte della Giunta comunica ai titolari di posizione organizzativa gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire. Lo stesso comunica inoltre i fattori, gli indicatori e i pesi ponderali delle capacità manageriali.

Il Nucleo di valutazione valuta la performance dei responsabili di posizione organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

- a) nella misura del 45% per la performance organizzativa generale dell'ente e della struttura diretta, accertata dal Nucleo di Valutazione, tenuto conto degli indicatori riferiti allo svolgimento delle attività, nonché del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore in materia di Trasparenza e Anticorruzione (PARTE I);
- b) nella misura del 30% per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi individuali assegnati (PARTE II);
- c) nella misura del 20 % per i comportamenti organizzativi (PARTE III);
- d) nella misura del 5% per la capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (PARTE IV).

(PARTE I) - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE DELL'ENTE E DELLA STRUTTURA DIRETTA

La performance organizzativa si articola in performance organizzativa di Ente (parametri a e b) e performance organizzativa di settore (parametri c e d). La valutazione della stessa è posta in essere in funzione:

- a. dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico amministrativo, presentato al consiglio al momento dell'insediamento, ed evidenziati nel DUP (Documento Unico di Programmazione) corredati da indicatori di "outcome" al fine di assicurare la funzione di valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, nonché dell'apporto individuale del responsabile al loro raggiungimento, con specifico riferimento agli obiettivi assegnati a tutti i responsabili o a

- gruppi di responsabili. Gli indicatori per la valutazione di tali elementi sono contenuti nel piano delle performance. In assenza di tali indicatori la stessa viene calcolata quale media della performance dei singoli settori desunta dal raggiungimento degli obiettivi cui alla parte li (max 15 pt);
- b. dal rispetto dei vincoli dettati dal legislatore e che devono essere accertati dal nucleo in particolare in materia di trasparenza (max 10 pt);
 - c. degli esiti della valutazione degli utenti (max 5 pt). La valutazione del grado di soddisfazione degli utenti ha come punto di riferimento l'esito della indagine e/o delle indagini di customer satisfaction annuali. Si tiene conto sia del loro svolgimento, sia degli esiti, sia in modo particolare delle iniziative assunte per dare risposta alle esigenze che emergono da tali indagini. In caso di mancata implementazione di tali metodologie si valuterà la presenza o meno di reclami formali da parte dell'utenza assegnando un punteggio max di 3 pt in caso di assenza di reclami formali;
 - d. dell'andamento complessivo dei controlli successivi effettuati, ai sensi dell'art. 147 bis del Tuel, dal Segretario Comunale, rilevabile dagli atti all'uopo trasmessi all'Organismo di Valutazione (max 15 pt), secondo il vigente regolamento comunale sui controlli ;

(PARTE II) - VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli obiettivi definiti dall'Amministrazione comunale nel PEG sono correlati a specifici indicatori, nonché pesati in base alla loro importanza.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al Responsabile di P.O., lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				50%, 75%, 90%, 100%	
				50%, 75%, 90%, 100%	
			30		Fino al massimo di 30 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione (colonna 6) si adotta il seguente metodo: fino al 50% quando l'obiettivo è stato raggiunto in maniera non soddisfacente;
dal 51% e fino al 75% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
dal 76% e fino al 90% quando l'obiettivo è stato raggiunto, ma in misura inferiore a quanto stabilito; fino al 100% quando l'obiettivo è stato raggiunto in come stabilito;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 30, cioè al totale massimo dei punti assegnabili per questo fattore, e del giudizio (colonna 5).

Esempio di scheda di valutazione degli obiettivi individuali

Descrizione dell'obiettivo	Risultato	Indicatori	Peso ponderato	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
<i>Miglioramento delle prestazioni della struttura in relazione al procedimento rilascio concessioni</i>	<i>Riduzione dei tempi di rilascio delle concessioni</i>	<i>Rilascio entro il tempo medio di 30 giorni</i>	<i>Punti 15</i>		<i>80%</i>	<i>80% di 15 e 12 punti</i>
<i>Sviluppo delle attività dei controlli ambientali</i>	<i>intensificazione dei controlli ambientali</i>	<i>Esecuzione di almeno 300 ispezioni per.,.</i>	<i>Punti 15</i>		<i>60%</i>	<i>60% di 15= 9 punti</i>

PUNTEGGIO OTTENUTO PUNTI 21 SU 30

(PARTE III) - VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA' MANAGERIALI ESPRESSE)

Per comportamenti organizzativi assicurati alla performance generale della struttura si intende l'effettiva incidenza dell'attività del titolare di posizione organizzativa, ai fini del risultato ottenuto dall'ente.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni, quali, esemplificativamente:

- a. quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
- b. effettiva spinta verso l'utilizzo di sistemi gestionali informatizzati, attestati dal ricorso al mercato elettronico, al ricorso alla Pec ed alla firma digitale nelle relazioni e negoziazioni con terzi, attivazione di sistemi di erogazione di prodotti on-line o di gestione interna mediante sistemi informativi;
- c. periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;
- d. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;
- e. interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi;
- f. effettivo contenimento delle spese.

La valutazione del contributo assicurato alla performance individuale spetta al Nucleo di valutazione, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento,

Ciascun indicatore avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 20.

La valutazione delle capacità manageriali espresse si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %					PUNTI
	VALUTAZIONE			20	40	60	80	100	
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta			20	40	60	80	100	

2	<p>interazione con gli organi di indirizzo politico</p> <p>Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo</p>				20 40 60 80 100	
3	<p>Gestione delle risorse umane</p> <p>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</p>				20 40 60 80 100	
4	<p>Gestione delle risorse umane</p> <p>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</p>				20 40 60 80 100	
5	<p>Gestione economica ed organizzativa</p> <p>Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità</p>				20 40 60 80 100	
6	<p>Autonomia</p> <p>Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori</p>				20 40 60 80 100	
7	<p>Decisionalità</p> <p>Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza</p>				20 40 60 80 100	
8	<p>Tensione al risultato</p> <p>Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato</p>				20 40 60 80 100	

9	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20 40 60 80 100	
10	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso. Qualità nella redazione degli atti Amministrativi da desumersi dall'esito dei controlli successivi ex art. 147 bis del tue]			20 40 60 80 100	
			20		Max 20punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

1. 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
2. 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
3. 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
4. 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
5. 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

ESEMPIO

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta	<i>Proposta del PEG</i>	2	20	20% di 2= 0,4

2	Interazione con gli organidi indirizzo politico Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative <i>dell'organo</i> politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e <i>in tempi ragionevoli alle direttive</i> e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo		2	20	20% di 2= 0,4
3	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati		2	60	60% di 2 = 1,2
4	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità		2	80	80% di 2= 1,6
5	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori		2	100	100% di 2 = 2
6	Decisionalità Capacità di prendere decisioni <i>tra più opzioni</i> , valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza		2	100	100% di 2 = 2
7	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati <i>impegnativi</i> e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato	2	80	80% di 2= 1,6
8	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni <i>mutevoli</i> della organizzazione e delle relazioni di lavoro	2	80	80% di 2= 1,6

9	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso. Qualità nella redazione degli atti Amministrativi da desumersi dall'esito dei controlli successivi ex art. 147 bis del tue/	2	80	80% di 2= 1,6
	Collaborazione Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale	2	80	80% di 2= 1,6
10			20		14

PUNTEGGIO OTTENUTO : PUNTI 14 SU UN TOTALE ATTRIBUIBILE DI 20

(PARTE V) - VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI.

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

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di valutazione.

- Nel caso di mancata differenziazione (cioè assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) il punteggio finale sarà *pari a 0* punti.
- Nel caso di insufficiente (cioè differenziazione limitata ed insufficiente dei dipendenti) il *punteggio finale* sarà *fino a 3 punti*.
- La valutazione in modo adeguatamente differenziato dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 5* punti.

VALUTAZIONE NEGATIVA

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione della performance.

La valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui non si raggiunga il punteggio minimo di 50 pt.

Nel corso dell'esercizio finanziario, e comunque in sede di verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi strategici e di sviluppo individuati nel PEG, l'Amministrazione se rileva fatti o comportamenti del Responsabile, che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione

negativa, segnala senza indugio la circostanza al Nucleo di Valutazione e al Responsabile in questione e fornisce allo stesso le indicazioni necessarie per evitare il protrarsi della situazione segnalata. Il raggiungimento di un punteggio compreso tra 51 e 59 punti non dà luogo a valutazione negativa, ma non comporta l'attribuzione dell'indennità di risultato.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si procede nel seguente modo:

fino a 59 punti: non erogazione della indennità di risultato

da 60 a 70 punti: erogazione del 60% della indennità di risultato teorica da 71 a 80: erogazione del 75% della indennità di risultato teorica

da 81 a 90 punti: erogazione del 90% della indennità di risultato teorica da 91 a 100 punti: erogazione del 100% della indennità di risultato teorica

In caso di valutazioni contenenti frazioni decimali, per l'individuazione della fascia di appartenenza si procederà all'arrotondamento al numero intero inferiore nel caso di decimali inferiori o uguali a 49 e al numero intero superiore per decimali da 50 in su.

CRITERI PER VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

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

- a) Per il 20% per la valutazione della performance organizzativa generale dell'ente e della struttura di appartenenza e della valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa di riferimento (PARTE I)
- b) per il 45% per i risultati raggiunti (PARTE II)
- c) per il 25% per i comportamenti organizzativi (PARTE III).

La sommatoria delle **parti di cui** alle lettere **b,c, fornisce** il risultato della performance **individuale** (max 70 pt)

**(PARTE I) -- VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE
DELL'ENTE E DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA E VALUTAZIONE FINALE
ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA (max 30 pt)**

La valutazione della performance organizzativa, si articola nel seguente modo:

- a) performance organizzativa di Ente fino a 10 pt (effettuata secondo quanto previsto nella sezione dedicata alle Posizioni organizzative)
- b) performance organizzativa del settore di appartenenza fino a 10 pt (effettuata secondo quanto previsto nella sezione dedicata alle Posizioni organizzative)
- c) questa componente di valutazione deriva da quella del titolare di posizione organizzativa.

Tale risultato verrà valutato fino a 10 pt, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa.

**(PARTE II) VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI
OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Per raggiungimento di specifici obiettivi individuali, si intende l'attribuzione al dipendente di non oltre tre obiettivi e/o azioni operative individuali, da parte del responsabile di servizio, il cui peso complessivo risulti pari a 50, con la previsione degli indicatori per la misurazione.

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte "capacità", ma concernere effettive prestazioni di risultato connesse alla categoria di appartenenza ed al profilo professionale del dipendente, come esemplificati nella seguente scheda:

CATEGORIA	PROFILO	UNITÀ ORGANIZZATIVA	OBIETTIVO 1	OBIETTIVO 2
C	Istruttore amministrativo	Ufficio LL.PP.	Svolgere il 100% delle istruttorie per la verifica del possesso dei requisiti degli appaltatori entro i termini stabiliti	Verbalizzare il 50% delle procedure aperte e ristrette gestite dall'Ente.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun obiettivo individuale avrà una specifica pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 45.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola

secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
	—			40%, 60%, 80%, 100%	
				40%, 60%, 80%, 100%	
		45			Max 45 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto dei seguenti fattori: fino al 40% quando l'obiettivo è stato raggiunto in maniera non soddisfacente; fino al 60% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;

fino all' 80% quando l'obiettivo è stato raggiunto, ma in misura inferiore a quanto concordato; fino al 100% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;

Per l'assegnazione dei punteggi si tiene conto del peso degli obiettivi e del giudizio.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare della posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento; a tal fine sono previste due verifiche annuali dello stato di avanzamento degli obiettivi (31 agosto e 31 dicembre) .

La media dei gradi di raggiungimento dei risultati verrà valutata fino al 60% del totale del punteggio
(PARTE III) - VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Per comportamenti professionali ed organizzativi, il modo concretamente posto in essere nello svolgere le funzioni e le attività di propria spettanza.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concrete attività e funzioni, determinate dal titolare di posizione organizzativa attraverso atti di gestione (ordini di servizio, determinazioni organizzative) della prestazione lavorativa collettive o individuali, adottati ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del d.lgs 165/2001 quali, esemplificativamente:

a. Ruolo rivestito nell'organizzazione:

- i. guida di gruppi di lavoro;
- ii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni plurime;
- iii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni fisse;

b. rapporto quantità atti ricevuti in incarico/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;

c. rapporto quantità atti svolti/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di

appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;

d. intensità di incarichi operativi anche non connessi a funzioni del Peg, utili per lo svolgimento delle attività gestionali;

e. svolgimento di funzioni di controllo sull'andamento della gestione;

f. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;

La valutazione dei comportamenti organizzativi si articola secondo il seguente prospetto:

N.	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Impegno Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura			20 40 60 80 100	
2	Qualità Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività			20 40 60 80 100	
3	Autonomia Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze			20 40 60 80 100	
4	Attenzione all'utenza Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza			20 40 60 80 100	
5	Lavoro di gruppo Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi		25	20 40 60 80 100	Max 25 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 25 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
- 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
- 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
- 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il titolare di posizione organizzativa individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.