



COMUNE DI VILLASALTO - PROVINCIA DI CAGLIARI
COMUNU DE BIDDESATU – PROVÍNCIA DE CASTEDDU

C.so Repubblica n.61, 09040 Villasalto, tel. 070-956901, fax. 070-95690230, C.F. 01391410923

Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

- Personale del comparto
- Personale svolgente funzioni dirigenziali
- Segretario comunale

Allegato alla deliberazione di Giunta Comunale n° 83

del 27.10.2011

1. PREMESSA

La valutazione delle prestazioni costituisce una procedura organica e periodica attraverso la quale viene espresso, secondo criteri omogenei, un giudizio sul rendimento e le caratteristiche professionali di ogni dipendente.

Le finalità perseguite dall'Ente attraverso la valutazione sono:

- conoscere e orientare le azioni intraprese verso gli obiettivi organizzativi;
- misurare l'apporto individuale e identificarne i diversi livelli di contribuzione ai risultati conseguiti;
- remunerare ed incentivare la produttività del lavoro;
- evidenziare le potenzialità dei singoli, individuare percorsi di sviluppo e definire incarichi e carriere;
- progettare i fabbisogni formativi e tracciare processi di mobilità orizzontale;
- utilizzare i dati raccolti per ridefinire il proprio assetto organizzativo;
- costruire circuiti di programmazione e controllo più virtuosi;
- migliorare il livello di comunicazione interno, attraverso uno scambio di informazioni sulle condizioni di lavoro e sugli aspetti di microrganizzazione.

Il D.Lgs. 27.10.2011 n. 150 (c.d. decreto Brunetta) ha codificato in unico testo normativo i principi che presiedono la materia ed introdotto, per ogni amministrazione pubblica, l'obbligo di "misurazione e valutazione della *performance*" con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola, ai singoli dipendenti.

La *performance*, termine di derivazione anglosassone ora recepito nel nostro ordinamento giuridico, può essere definita come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione nel suo complesso, unità organizzative di livello dirigenziale, *team*, singolo dipendente), apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli obiettivi e, in ultima istanza, al soddisfacimento dei bisogni per il quale l'organizzazione è costituita.

Conformemente alle disposizioni contenute nel decreto "Brunetta", le pubbliche amministrazioni adottano un **ciclo di gestione della performance** che assicuri:

- a) la definizione e assegnazione degli **obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori** (*target* di riferimento);
- b) il **collegamento tra obiettivi assegnati, documenti di programmazione finanziaria approvati e risorse allocate** (finanziarie, strumentali ed umane);
- c) il **monitoraggio** in corso d'anno e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) la **misurazione e valutazione** della *performance* **organizzativa e individuale**;
- e) l'utilizzo dei **sistemi premianti**, secondo logiche meritocratiche;
- f) la **rendicontazione** dei risultati ai competenti organi di governo, ai vertici amministrativi, agli organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e destinatari dei servizi.

Quanto sopra, può così essere sintetizzato:

- a) + b) = "*PERFORMANCE PLAN*"
- c) + d) = "*PERFORMANCE MANAGEMENT*"
- e) + f) = "*PERFORMANCE REPORT*"

Nel rispetto dell'autonomia costituzionalmente garantita, i principi contenuti nel D.Lgs. n. 150/2010 devono trovare negli Enti Locali uno sviluppo di dettaglio negli strumenti regolamentari e organizzativi. In questo contesto, l'adozione di un sistema permanente di misurazione valutazione della *performance* è indispensabile per soddisfare esigenze di comparare i giudizi fra i diversi dipendenti (bisogno di equità), di premiare e valorizzare chi effettivamente merita (bisogno di giustizia), di garantire a ciascun lavoratore la conoscenza sull'esito della propria attività, dei punti di forza e di miglioramento (bisogno di sicurezza), di migliorare quali-quantitativamente i servizi erogati ed i rapporti esterni (bisogno di soddisfare le istanze della comunità), di ottimizzare le risorse impiegate (bisogno di economicità ed efficienza).

2. Fasi e tempi del processo valutativo

Il processo di misurazione e valutazione si articola in una serie di momenti orientati a sviluppare un confronto all'interno dell'Ente; infatti, è necessario chiarire a priori che cosa ci si aspetta dal valutato, comunicarlo e verificare *in itinere* il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti, valutare i risultati ottenuti, applicare gli istituti premianti o sanzionatori previsti, rendicontare e diffondere l'attività complessivamente svolta.

2.1. Performance Plan.

La programmazione e pianificazione sviluppata dal Comune è articolata su più livelli e consente l'individuazione di obiettivi:

- **strategici**, che delineano le linee generali di azione e le priorità individuate dall'Amministrazione nei vari ambiti settoriali per un orizzonte temporale di medio periodo (da 1 a 5 anni). Sono affidati alla responsabilità della posizione di vertice (es. segretario comunale) e si desumono dalle Linee programmatiche di mandato, dai documenti di programmazione generale (Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio annuale e pluriennale) e settoriale (P.L.U.S., Programma triennale dei Lavori Pubblici, ecc.);

- **gestionali**, riferiti ad un arco di tempo breve (inferiore all'anno), sono individuati dalla Giunta municipale in modo funzionale agli obiettivi strategici e, attraverso il Piano Esecutivo di Gestione, attribuiti ad un'articolazione organizzativa cui è preposto un responsabile di servizio, unitamente alle dotazioni necessarie;

- **operativi**, consistenti nei singoli compiti e procedimenti affidati dal responsabile di servizio ai dipendenti dell'unità organizzativa a lui assegnati, mediante "piani di lavoro" o "di attività" che costituiscono una scomposizione, in azioni individuali o di gruppo, degli obiettivi gestionali contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.).

La fase di *performance plan* consiste in:

- **individuazione degli obiettivi da assegnare**, in modo da garantire la partecipazione del valutato poichè soltanto attraverso il confronto sui contenuti specifici dell'obiettivo, sulle modalità attuative, sull'adeguatezza delle risorse disponibili, sul grado di responsabilità e sulle competenze professionali necessarie, è possibile ottenere una condivisione e, quindi, garanzie di raggiungibilità del risultato richiesto. Questa sub-fase ha luogo, nell'ultimo bimestre dell'esercizio e comunque contestualmente alla formazione dei documenti di programmazione finanziaria per concludersi all'inizio di ciascun esercizio con l'approvazione del P.E.G.;

- **comunicazione e discussione dei risultati attesi (colloquio iniziale)**, che si concretizza nell'incontro tra valutatore e valutato, durante il quale vengono partecipati gli obiettivi assegnati, descrivendone i contenuti e rendendo chiarezza sul processo, sugli elementi di valutazione (pesatura obiettivi, indicatori e valori attesi) e sulle risorse attribuite. Questa sub-fase deve concretizzarsi entro 10 giorni successivi all'approvazione del P.E.G. per i responsabili di servizio e nei successivi 10 giorni per gli altri dipendenti comunali.

2.2. Performance Management.

La fase di *Performance Management* si articola in:

- **verifica stati di avanzamento (monitoraggio)**, necessario in quanto l'intento principale della valutazione rimane quello di orientare i comportamenti organizzativi verso le prestazioni attese e non solo erogare premi e incentivi. Questa sub-fase, da attuare entro il 31 agosto per il personale dipendente ed entro il 10 settembre per i responsabili di servizio, può esplicarsi in *reports* sullo stato di attuazione degli obiettivi ovvero colloqui intermedi tra valutatore e valutato al fine di verificare l'opportunità/necessità di azioni correttive (ridefinizione delle priorità, dei tempi di esecuzione, ecc.);

- **analisi e valutazione dei risultati di fine periodo**, che si concretizza non oltre 60 giorni dopo la chiusura dell'esercizio sia attraverso la misurazione dei risultati ottenuti con il calcolo del relativo punteggio (grezzo e pesato) sia mediante la rilevazione dei comportamenti e competenze con attribuzione di un "valore-giudizio". Dalla sommatoria del punteggio e del "valore-giudizio" si ottiene la valutazione finale;

- **comunicazione e discussione del risultato (colloquio conclusivo)**, attraverso il quale il valutatore rende edotto il valutato del grado di apprezzamento della prestazione resa, si analizzano i risultati conseguiti nell'intento di giungere ad una comune visione, si identificano gli interventi futuri atti a migliorare la gestione dei compiti e delle aree di responsabilità del valutato, si fornisce al valutato un *feedback* sul suo operato e sulle aree di forza e debolezza che ne hanno caratterizzato l'attività, si verificano le attese professionali del valutato, si definiscono le priorità di lavoro per l'esercizio successivo. Questa sub-fase deve avvenire entro 5 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione individuale.

2.3. Performance Report.

La fase di *Performance report* consiste in:

- **applicazione degli istituti premianti** (adottati dall'ente) entro 60 giorni dal colloquio conclusivo **o delle misure sanzionatorie** nei termini e modalità previsti dalla vigente legislazione e dal contratto collettivo nazionale,;

- **rendicontazione dei risultati**, mediante un referto sulla *performance* (dirigenziale ed organizzativa) redatto dall'Organo di valutazione e trasmesso, entro il 31 maggio di ciascun esercizio, al Sindaco, Giunta municipale, ai vertici amministrativi, al Revisore contabile, agli addetti al controllo di gestione ed altri organi e soggetti esterni interessati.

In ossequio al principio di trasparenza, sancito dall'art. 11 del D.Lgs. n. 150/2010, il ciclo di gestione della *performance* deve poi trovare adeguata pubblicazione nel sito internet dell'Ente. In tal modo, gli utenti diventano sempre più i principali referenti del Comune e la responsabilità di quest'ultimo verso i cittadini risulta inscindibile da una valutazione del loro operato, così da promuovere e diffondere una cultura "del servizio" in luogo di una cultura "del risultato" fondata su un'autoreferenzialità, che porrebbe al centro il Comune in sé piuttosto che i destinatari dei diversi servizi erogati.

3. Soggetti e responsabilità

I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance* sono diversi e con distinti ruoli e responsabilità:

- **Giunta Comunale** che approva il sistema di misurazione e valutazione, definisce gli obiettivi gestionali e approva il P.E.G., approva il referto sulla *performance* organizzativa e prende atto della valutazione della *performance* individuale dei responsabili di servizio;
- **Sindaco** che valuta la *performance* individuale dei responsabili di servizio e del segretario comunale;
- **Organo di valutazione (O.d.V.)** che è organo tecnico sia nella predisposizione, aggiornamento e applicazione delle metodologie di verifica dei risultati sia nella gestione complessiva del sistema di valutazione sia nella formulazione della proposta di giudizio definitivo sulla *performance* dei responsabili dei servizi sia nella misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.
- **Segretario comunale** che sovrintende e coordina il processo di valutazione dei responsabili di servizio attraverso la partecipazione attiva nell'O.d.V.;
- **Responsabili di servizio** che pongono in essere le azioni per il raggiungimento degli obiettivi ed ai quali precedentemente al colloquio con l'OdV, può essere chiesto di compilare la propria scheda (autovalutazione) per poi raffrontare i giudizi espressi dal valutato e dal valutatore; a loro volta, provvedono alla misurazione e valutazione della *performance* del personale assegnato;
- **Ufficio personale** che è unità di *staff* degli organi preposti alla valutazione per la gestione del processo operativo (attraverso elaborazioni, relazioni interne, ecc.) e dei flussi informativi prodotti dalla valutazione;
- **Assessori** di riferimento del responsabile di servizio e dell'articolazione della struttura valutati, che possono fornire utili informazioni su talune caratteristiche comportamentali del dirigente di cui sono conoscenza (es. propositività, innovazione, integrazione, disponibilità);
- **Dipendenti** gestiti e valutati dai responsabili di servizio, cui può essere richiesta la compilazione di un "questionario di clima" (esemplificato in appendice mediante la scheda n° 1);
- **Addetti al controllo di gestione** in quanto a conoscenza dei parametri-obiettivo e degli indicatori di risultato sull'efficacia, efficienza ed economicità dei centri di responsabilità dirigenziale, concorre alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- **Utenti finali** del servizio cui fa capo il dirigente valutato attraverso analisi periodiche di *customer satisfaction* o la rilevazione dei reclami raccolti dagli uffici a diretto contatto con il pubblico.

4. Modalità di misurazione e valutazione

4.1. Misurazione e valutazione della *performance* individuale

Gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance individuale dei responsabili di servizio** concerne:

- il raggiungimento di specifici **obiettivi individuali**;
- la **qualità** del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura;
- le **competenze** professionali e manageriali dimostrate;
- gli indicatori di **performance dell'unità organizzativa** di diretta responsabilità;
- la capacità di **valutazione dei propri collaboratori**, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance individuale dei dipendenti** non titolari di posizione organizzativa riguardano:

- specifici **obiettivi** individuali o di gruppo;
- **qualità** del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza;
- **competenze** dimostrate e **comportamenti** professionali ed organizzativi.

Il piano annuale degli obiettivi "gestionali" è contenuto nel Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) che è così articolato:

- *denominazione e la descrizione* compiuta e analitica dell'obiettivo assegnato, di solito distinguendo tra:

a) *obiettivi di sviluppo* quando si tratta di attivare un nuovo servizio o di avviare una nuova attività;

b) *obiettivi di miglioramento* riguardanti un intervento progettuale migliorativo su un servizio o su un'attività già svolta ma resa in maniera ritenuta non soddisfacente;

c) *obiettivi di mantenimento* nel caso in cui l'azione amministrativa risulta soddisfacente o comunque migliorabile con uno sforzo ordinario dell'unità organizzativa cui il dirigente è preposto, senza la predisposizione e l'attuazione di un vero e proprio progetto;

- *azioni e la tempistica di riferimento*, cioè uno sviluppo articolato delle attività necessarie per l'attuazione dell'obiettivo e il relativo cronoprogramma;

- *budget finanziario*, rappresentato dai capitoli (o anche articoli) attribuiti per il raggiungimento dello specifico obiettivo;

- *risorse umane* che dovranno operare in modo coordinato per l'attuazione delle attività previste e quindi del risultato atteso;

- *risorse strumentali e tecnologiche* necessarie;

- *indicatori di risultato* che definiscono quale sia il risultato da raggiungere, solitamente espresso in termini di tempo, di volume di attività, di costo, ecc.;

- *peso* dell'obiettivo commisurato al livello di difficoltà o all'importanza che riveste per le strategie e le attese dell'organo di governo;

- *uffici coinvolti* in quanto l'unità organizzativa cui è assegnato l'obiettivo può necessitare del supporto di articolazioni della struttura;

- *programmazione correlata*, poiché l'obiettivo non è un insieme di attività isolate ma è inserito all'interno dei programmi e dei progetti contenuti nelle linee strategiche di mandato, nella relazione previsionale e programmatica e negli altri documenti di pianificazione dell'Ente;
- *direttive politiche* che il responsabile di servizio dovrà osservare nella sua azione.

Il processo di assegnazione degli obiettivi avviene utilizzando tecniche direzionali che assicurino uno sviluppo coerente e condiviso degli obiettivi generali dell'organizzazione attraverso un sistema "a cascata" in cui si parte dagli obiettivi "strategici" (generali) dell'Ente, da cui poi discendono gli obiettivi "gestionali" (di servizio o ufficio) e da questi gli obiettivi "individuali" (di singoli dipendenti o gruppi di lavoro); in tal senso:

- nei 10 giorni successivi all'approvazione, il contenuto del P.E.G. è riassunto in una scheda-obiettivi consegnata dall'Organo di Valutazione a ciascun responsabile di servizio;
- nei 10 giorni successivi al ricevimento della scheda-obiettivi dall'OdV, ciascun responsabile di servizio consegna ai dipendenti dell'unità organizzativa cui è preposto un "piano di lavoro" (o "di attività"), che costituisce una scomposizione, in azioni individuali o di gruppo, degli obiettivi gestionali contenuti nel P.E.G..

L'individuazione degli obiettivi oggetto di valutazione della *performance* dei responsabili di servizio è esaustiva, ossia riferita alla generalità degli obiettivi contenuti nel P.E.G. e attribuiti alla posizione organizzativa mentre quella relativa agli altri dipendenti è selettiva, riguardando solo i *targets* afferente l'articolazione organizzativa cui il personale da valutare è assegnato od a gruppi di lavoro intersettoriali di fa parte.

A consuntivo, l'attribuzione dei punteggi finalizzata a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi è impostata nel seguente modo:

- *punti 0 (non avviato)*, quando l'unità organizzativa non ha avviato alcuna azione significativa tesa al raggiungimento dell'obiettivo;
- *punti 1 (avviato)*, quando sono avviate le azioni necessarie al conseguimento dell'obiettivo senza però determinare un risultato apprezzabile o misurabile;
- *punti 2 (perseguito)*, qualora sono state intraprese le azioni necessarie che hanno determinato solo un risultato parziale e insufficiente;
- *punti 3 (raggiunto)*, nell'ipotesi in cui l'obiettivo è stato raggiunto senza soddisfare pienamente le attese in termini di volume, tempo, costo o qualità;
- *punti 4 (pienamente raggiunto)*, se l'obiettivo è stato raggiunto soddisfacendo a pieno il valore atteso sotto il profilo quali-quantitativo.

La valutazione dei risultati avviene moltiplicando il punteggio attribuito per ciascun obiettivo con il relativo fattore ponderale e sommando i prodotti ottenuti; in caso di risultato inferiore alle attese, il valutatore dovrà analizzarne le motivazioni e se, il livello delle prestazioni è dovuto a cause non imputabili al valutato, potrà anche attribuire il punteggio immediatamente superiore.

Oltre agli obiettivi, nella valutazione della *performance* individuale si terrà conto di:

- **comportamenti** che riguardano le caratteristiche intrinseche della persona che si manifestano nella sua attività lavorativa (iniziativa, autonomia, impegno, integrazione, flessibilità, sicurezza, precisione, comunicazione, ecc.);
- **competenze** che attengono al bagaglio di conoscenze, esperienze, abilità, capacità acquisite dal valutato nel suo percorso formativo e lavorativo e che influiscono sulle azioni da adottare e causalmente su un determinato rendimento;
- **qualità** del contributo personale, assicurato alla *performance* dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

L'intensità (o scala di misura) del giudizio sui comportamenti e sulle competenze è quantificata dal giudizio risultante da una specifica scheda di valutazione come segue:

- punti 0 = se il giudizio conseguito è inadeguato;
- punti 1 = se il giudizio conseguito è appena adeguato;
- punti 2 = se il giudizio conseguito è adeguato;
- punti 3 = se il giudizio conseguito è più che adeguato;
- punti 4 = se il giudizio conseguito è ottimo;

In appendice, sono riportate le seguenti schede di misurazione e valutazione per comportamenti e competenze:

- scheda n. 2 per i dipendenti di categoria A;
- scheda n. 3 per i dipendenti di categoria B;
- scheda n. 4 per i dipendenti di categoria C;
- scheda n. 5 per i dipendenti di categoria D;
- scheda n. 6 per i responsabili di servizio;

Limitatamente ai responsabili di servizio, l'intensità (o scala di misura) del giudizio correlato alla **performance dell'unità organizzativa** di diretta responsabilità è quantificato in stretta connessione al giudizio totale conseguito nella "*performance di servizio*" di cui al punto 4.2., come segue :

- punti 0 = se il giudizio sulla *performance* di servizio è inadeguato;
- punti 1 = se il giudizio sulla *performance* di servizio è appena adeguato;
- punti 2 = se il giudizio sulla *performance* di servizio è adeguato;
- punti 3 = se il giudizio sulla *performance* di servizio è più che adeguato;
- punti 4 = se il giudizio sulla *performance* di servizio è ottimo.

La **capacità** del responsabile di servizio di **differenziare i giudizi** dei propri collaboratori è, invece, misurata con la seguente intensità:

- punti 0 = piatta;
- punti 2 = modestamente differenziata;
- punti 4 = significativamente differenziata.

La valutazione finale si ottiene dalla somma ponderata della valutazione conseguita negli obiettivi e nei restanti fattori di osservazione. Il peso complessivo attribuito alla valutazione degli obiettivi è pari al 60% del totale.

In appendice sono riportate le schede di valutazione n° 7 e 8 rispettivamente per i dipendenti e per i responsabili di servizio.

Il rapporto tra la valutazione conseguita dal personale (dipendenti o responsabili di servizio) ed il premio di risultato destinato dall'Amministrazione alla *performance* individuale è di tipo proporzionale e viene così calcolato:

$$\text{punteggio totale conseguito} : \text{punteggio } \textit{max} \text{ conseguibile} = \text{premio spettante} : \text{premio } \textit{max}$$

$$\text{dove premio spettante} = \frac{\text{punteggio conseguito} \times \text{premio } \textit{max}}{\text{punteggio } \textit{max} \text{ conseguibile}}$$

4.2. Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Il D.Lgs. n. 150/2009 stabilisce che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la *performance* organizzativa con riferimento all'ente nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola.

La misurazione della "***performance complessiva***" è quella che consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati del Comune, utile sia fini di indirizzo strategico delle attività future sia come strumento per effettuare confronti con altri enti. La *performance* complessiva è riassunta in un referto redatto annualmente dall'Organo di Valutazione (*performance report*) ed è costituita da una collazione della *performance* organizzativa di ciascun servizio da cui deve evincersi:

- la capacità delle articolazioni organizzative di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione amministrativa;
- la sussistenza di una cultura organizzativa fondata su valori nuovi e positivi in modo da costituire un modello di ruolo per i collaboratori;
- il contributo apportato dalle unità organizzative al continuo adeguamento e miglioramento quali-quantitativo del contenuto dei servizi gestiti;
- l'avvio di azioni concrete finalizzate alla risoluzione di problemi strutturali.

La misurazione della *performance* della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla *performance* complessiva e rappresenta, poi, l'anello di collegamento fondamentale per la misurazione della *performance* individuale.

La "***performance di servizio***" è misurata sulla base di una scheda compilata da ciascun Responsabile di Servizio e redatta conformemente alle previsioni dell'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009. La scheda viene trasmessa all'OdV, entro 45 giorni dalla fine dell'esercizio, che procederà alla sua valutazione ed alla validazione, anche avvalendosi dei dati forniti dall'Ufficio addetto al controllo di gestione.

La scheda (n° 9 in appendice) contiene 8 fattori di osservazione, ciascuno con una scala di misura pentenaria, ossia: punti 0 (inadeguato), 1 (appena adeguato), 2 (adeguato), 3 (elevato), 4 (ottimo). Il giudizio totale è rilevato come segue:

- punti fino a 7 = inadeguata;
- punti da 8 a 15 = appena adeguata;
- punti da 16 a 23 = adeguata;
- punti da 24 a 31 = più che adeguata;
- punti 32 = ottimo.

4.3. Misurazione e valutazione della *performance* del segretario comunale

Il sistema di valutazione del segretario comunale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato prevista dal CCNL vigente, si basa su un apprezzamento delle attività e delle funzioni proprie esplicitate dall'art. 97 del D.Lgs. n. 267/2000, delle eventuali altre funzioni conferite dal Sindaco o attribuite da statuto e regolamenti, degli obiettivi individuali assegnati.

Conseguentemente, il piano di valutazione delle prestazioni viene costruito su:

- **tre aree comportamentali** attinenti le funzioni proprie;
- **un'altra area comportamentale** relativa alle funzioni ulteriori attribuite;
- **almeno due aree** riferite agli **obiettivi** specifici assegnati, espressi in termini descrittivi, di indicatori e di valori attesi.

Il metodo prevede l'individuazione di un peso differente a ciascuna delle aree in relazione all'importanza assunta e, previa verifica dell'andamento delle prestazioni, l'attribuzione del punteggio "grezzo" ai comportamenti mediante un giudizio espresso secondo la seguente scala di misurazione:

- punti 0 = inadeguato;
- punti 1 = appena adeguato;
- punti 2 = adeguato;
- punti 3 = più che adeguato;
- punti 4 = ottimo.

Successivamente, si attribuisce il punteggio correlato al grado di raggiungimento degli obiettivi che viene così impostato:

- *punti 0 (non avviato)*, quando non è stata avviata alcuna azione significativa tesa al raggiungimento dell'obiettivo;
- *punti 1 (avviato)*, quando sono avviate le azioni necessarie al conseguimento dell'obiettivo senza però determinare un risultato apprezzabile o misurabile;
- *punti 2 (perseguito)*, qualora sono state intraprese le azioni necessarie che hanno determinato solo un risultato parziale;
- *punti 3 (raggiunto)*, nell'ipotesi in cui l'obiettivo è stato raggiunto senza soddisfare pienamente le attese;
- *punti 4 (pienamente raggiunto)*, se l'obiettivo è stato raggiunto soddisfacendo a pieno il valore atteso.

La valutazione finale avviene moltiplicando il punteggio attribuito alle diverse aree (comportamentali e obiettivi) con il relativo fattore ponderale e sommando i prodotti ottenuti; in caso di risultato inferiore alle attese, il Sindaco dovrà analizzarne le motivazioni e se, il livello delle prestazioni è dovuto a cause non imputabili al valutato, potrà anche attribuire il punteggio immediatamente superiore.

In appendice è riportata la scheda n° 10 per la valutazione del segretario comunale.

Il rapporto tra la valutazione conseguita del segretario comunale ed la misura massima del trattamento economico di risultato stabilito dal CCNL è di tipo proporzionale e viene così calcolato:

punteggio totale conseguito : punteggio <i>max</i> conseguibile = premio spettante : premio <i>max</i>

dove: premio spettante = $\frac{\text{punteggio conseguito} \times \text{premio } max}{\text{punteggio } max \text{ conseguibile}}$

5. Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione relativa all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuate dal Comune si basano sul principio del contraddittorio e sono le seguenti:

- **per i responsabili di servizio:** in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, entro 15 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, al Segretario comunale il quale, sentito il Sindaco e il dipendente, eventualmente assistito da persona di fiducia scelta anche tra un rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL, emette la propria determinazione entro 15 giorni dall'incontro;

- **per gli altri dipendenti:** acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 15 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, presentare per iscritto le proprie controdeduzioni all'Organo di Valutazione, il quale sentito il responsabile di servizio e il dipendente, eventualmente assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL, emette la propria determinazione entro 15 giorni dall'incontro.

APPENDICE

Scheda n. 1

Esemplificazione di un questionario di “clima”

A	Appartenenza	Risposta
1	Essere orgoglioso di far parte di questo Ente Locale	
2	Ritengo di appartenere ad un Ente che sviluppa sempre nuove soluzioni	
3	L'Amministrazione si preoccupa del benessere dei dipendenti	
B	Organizzazione	Risposta
4	E' possibile influire sugli obiettivi dell'ufficio e sul modo di lavorare	
5	E' possibile lavorare con colleghi in gruppi interfunzionali	
6	Si analizzano con i colleghi i risultati dell'attività dell'ufficio	
C	Leadership	Risposta
7	Il Responsabile di servizio si preoccupa del mio sviluppo professionale	
8	Nella distribuzione dei carichi di lavoro si tiene conto di garantire la qualità della prestazione lavorativa	
9	Si effettua una rotazione sui compiti ai fini dell'arricchimento professionale	
10	Si partecipa a momenti formativi tesi all'aggiornamento delle competenze	

Scheda di valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale in categoria A

Competenze da valutare	Mai	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa lavorare bene nell'ambito di regole e procedure definite	0	2	4	6	8
Sa rispettare le responsabilità assegnate	0	2	4	6	8
Sa applicare iniziative nuove, proposte da altri	0	1	2	3	4
Sa affrontare imprevisti limitati nell'intensità e nel tempo	0	1	2	3	4
Sa rispondere alle sollecitazioni di aggiornamento provenienti da altri	0	1	2	3	4
Sa identificare e scomporre i problemi all'interno di situazioni non complesse	0	1	2	3	4
Sa rispondere con efficacia alle richieste degli utenti	0	3	6	9	12
E' in grado di non generare conflitti o situazioni di disagio nel suo ambiente lavorativo	0	2	4	6	8
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse se sostenuto dall'esterno	0	2	4	6	8
Sa programmare il proprio lavoro su un breve arco temporale e seguendo indirizzi prefissati	0	2	4	6	8
Sa rispettare le regole dell'Ente	0	2	4	6	8
Rispetta i tempi stabiliti	0	3	6	9	12
Svolge i compiti in modo accurato e con impegno	0	3	6	9	12
TOTALE					

Barrare con una crocetta il punteggio da attribuire

Punteggio Totale ____/100 Giudizio Finale (1) : _____

Il Responsabile del Servizio

(1) Il giudizio finale viene quantificato come segue:

- punteggio finale fino a 24 = inadeguato;
- punteggio finale da 25 a 49 = appena adeguato;
- punteggio finale da 50 a 74 = adeguato;
- punteggio finale da 75 a 99 = più che adeguato;
- punteggio finale pari a 100 = ottimo.

Scheda di valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale in categoria B

Competenze da valutare	Mai	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa operare per risolvere problemi operativi di natura routinaria, circoscritti al proprio ambito di lavoro	0	2	4	6	8
Sa lavorare nell'ambito di regole e procedure definite	0	2	4	6	8
Sa rispettare le responsabilità assegnate	0	2	4	6	8
Sa rispondere alle sollecitazioni di aggiornamento provenienti da altri	0	1	2	3	4
Sa adeguare la propria attività anche di fronte a frequenti imprevisti	0	2	4	6	8
Sa essere un riferimento per il comportamento operativo dei colleghi con cui opera direttamente	0	1	2	3	4
Sa avere un comportamento positivo, così da essere in grado di mettersi a disposizione dell'utente o del cliente interno	0	2	4	6	8
Sa appianare le microconflittualità del suo ambiente lavorativo	0	1	2	3	4
Sa rappresentare l'Ente rispettando regole e procedure predefinite	0	3	6	9	12
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, se sostenuto dall'esterno	0	2	4	6	8
Sa programmare il proprio lavoro su un breve arco temporale e seguendo indirizzi prefissati	0	1	2	3	4
Sa rispettare le regole dell'Ente	0	1	2	3	4
Rispetta i tempi stabiliti	0	2	4	6	8
Sa sostenere rilevanti carichi di lavoro	0	1	2	3	4
Svolge i compiti in modo accurato e con impegno	0	2	4	6	8
TOTALE					

Barrare con una crocetta il punteggio da attribuire

Punteggio Totale ____/100 Giudizio Finale (1) : _____

Il Responsabile del Servizio

(1) Il giudizio finale viene quantificato come segue:

- punteggio finale fino a 24 = inadeguato;
- punteggio finale da 25 a 49 = appena adeguato;
- punteggio finale da 50 a 74 = adeguato;
- punteggio finale da 75 a 99 = più che adeguato;
- punteggio finale pari a 100 = ottimo.

Scheda di valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale in categoria C

Competenze da valutare	Mai	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa operare per risolvere i problemi operativi di natura routinaria che coinvolgono anche il lavoro di altre persone	0	2	4	6	8
Sa scegliere le modalità operative più efficienti, nell'ambito di processi relativamente semplici ed avendo come riferimento regole predefinite	0	2	4	6	8
Sa, autonomamente, identificare i problemi di fondo, valutando le alternative	0	1	2	3	4
Sa aggiornarsi spontaneamente per adeguare la propria operatività al mutare delle esigenze e delle situazioni	0	1	2	3	4
Sa adeguare la propria attività anche di fronte a frequenti imprevisti	0	2	4	6	8
Sa avere un comportamento positivo, così da essere in grado di mettersi a disposizione del suo "cliente"	0	3	6	9	12
Sa rappresentare l'Ente rispettando regole e procedure predefinite	0	2	4	6	8
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse se sostenuto dall'esterno	0	1	2	3	4
Sa programmare il proprio lavoro su un medio arco temporale facendo riferimento ad indirizzi di massima	0	2	4	6	8
Utilizza le conoscenze tecniche specifiche	0	1	2	3	4
Utilizza le conoscenze degli strumenti informatici	0	3	6	9	12
Rispetta i tempi stabiliti	0	2	4	6	8
Svolge i compiti in modo accurato e con impegno	0	2	4	6	8
E' in grado di sostenere elevati carichi di lavoro	0	1	2	3	4
TOTALE					

Barrare con una crocetta il punteggio da attribuire

Punteggio Totale ____/100 Giudizio Finale (1): _____

Il Responsabile del Servizio

(1) Il giudizio finale viene quantificato come segue:

- punteggio finale fino a 24 = inadeguato;
- punteggio finale da 25 a 49 = appena adeguato;
- punteggio finale da 50 a 74 = adeguato;
- punteggio finale da 75 a 99 = più che adeguato;
- punteggio finale pari a 100 = ottimo.

Scheda di valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale in categoria D

Competenze da valutare	Mai	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa operare per risolvere anche problemi nuovi e potendo utilizzare indicazioni ed indirizzi forniti da altri	0	2	4	6	8
Sa utilizzare in modo autonomo metodologie adeguate per analizzare e migliorare l'efficienza di singoli processi di	0	2	4	6	8
Sa interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile	0	2	4	6	8
Sa identificare i problemi di fondo anche in situazioni complesse e non collegate tra loro, analizzandoli in maniera logica e sistematica	0	2	4	6	8
Sa attivarsi per mantenere il livello delle proprie conoscenze e capacità adeguato al ruolo coperto ed alle attività da svolgere	0	1	2	3	4
Sa gestire gli imprevisti, avendone già valutato le conseguenze	0	1	2	3	4
Sa avere un comportamento positivo, così da essere in grado di mettersi a disposizione del suo "utente"	0	2	4	6	8
Sa rappresentare l'Ente in situazioni complesse, con ampia autonomia di comportamento	0	1	2	3	4
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, in modo autonomo	0	1	2	3	4
Sa vedere il suo lavoro nell'insieme del contesto lavorativo e programmarlo di conseguenza	0	2	4	6	8
Utilizza la conoscenza delle procedure	0	3	6	9	12
Rispetta i tempi	0	2	4	6	8
Svolge i compiti in modo accurato e con impegno	0	3	6	9	12
E' in grado di sostenere elevati carichi di lavoro	0	1	2	3	4
TOTALE					

Barrare con una crocetta il punteggio da attribuire

Punteggio Totale ____/100 Giudizio Finale (1) : _____

Il Responsabile del Servizio

- (1) Il giudizio finale sulla viene quantificato come segue:
- punteggio finale fino a 24 = inadeguato;
 - punteggio finale da 25 a 49 = appena adeguato;
 - punteggio finale da 50 a 74 = adeguato;
 - punteggio finale da 75 a 99 = più che adeguato;
 - punteggio finale pari a 100 = ottimo.

Scheda di valutazione dei comportamenti e delle competenze dei Responsabili di Servizio

Competenze da valutare	Mai	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con impegno continuo	0	2	4	6	8
Capacità di rispettare le scadenze	0	2	4	6	8
Capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli più rilevanti	0	1	2	3	4
Disponibilità al cambiamento e di adattamento del proprio comportamento per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato	0	2	4	6	8
Assunzione in proprio degli impegni	0	1	2	3	4
Disponibilità a fronteggiare gli imprevisti e le emergenze	0	1	2	3	4
Disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative	0	2	4	6	8
Attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi a soluzioni standard	0	1	2	3	4
Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al servizio ed intersettoriali	0	1	2	3	4
Capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo	0	2	4	6	8
Capacità di diffondere nel proprio ambito organizzativo e nell'ente informazioni e prassi operative tese al miglioramento dell'attività	0	2	4	6	8
Capacità di motivare, valorizzare e sviluppare i propri collaboratori	0	2	4	6	8
Capacità di rappresentare l'ente contribuendo alla qualificazione della sua immagine	0	2	4	6	8
Capacità di gestire situazioni problematiche e di disagio per l'utenza	0	2	4	6	8
Contributo allo sviluppo di nuove iniziative per migliorare le relazioni esterne, anche ascoltando esigenze dei destinatari dei servizi	0	2	4	6	8
TOTALE					

Barrare con una crocetta il punteggio da attribuire

Punteggio Totale ____/100 Giudizio Finale (1) : _____

L'Organo di Valutazione

(1) Il giudizio finale sulla viene quantificato come segue:

- punteggio finale fino a 24 = inadeguato;
- punteggio finale da 25 a 49 = appena adeguato;
- punteggio finale da 50 a 74 = adeguato;
- punteggio finale da 75 a 99 = più che adeguato;
- punteggio finale pari a 100 = ottimo.

Scheda n. 7

Scheda di valutazione delle performance individuale dei dipendenti

Cognome e nome:				
Collocazione organizzativa: Servizio _____				
Periodo di valutazione: 01.01. _____ - 31.12. _____				
1^ area di valutazione	Obiettivi individuali o di gruppo (assegnati con piano di lavoro)	a. Indice di strategicità	b. Valutazione (da 0 a 4)	c. Punteggio (a x b)
1				
2				
3				
4				
d. Punteggio totale 1^ area di valutazione				
2^ area di valutazione	Prestazioni	e. Peso attribuito	f. Valutazione (da 0 a 4)	g. Punteggio (a x b)
1	Qualità del contributo individuale	0,30		
2	Comportamenti organizzativi e competenze prof.li	0,70		
h. Punteggio totale 2^ area di valutazione				
Riepilogo aree valutative		i. Punteggio totale	l. Peso	Punteggio finale (i x l)
1^ area	Obiettivi	(d)	0,60	
2^ area	Prestazioni	(h)	0,40	
Punteggio finale totale				
Note del valutatore:				
Note del valutato:				
Firma del dipendente			Firma del Responsabile di Servizio	

Scheda n. 8

Scheda di valutazione delle performance individuale dei responsabili di servizio

Cognome e nome:				
Collocazione organizzativa: Responsabile del Servizio _____				
Periodo di valutazione: 01.01. _____ - 31.12. _____				
1^ area di valutazione	Obiettivi di PEG (di sviluppo, miglioramento, mantenimento)	a. Indice di strategicità	b. Valutazione (da 0 a 4)	c. Punteggio (a x b)
1				
2				
3				
4				
5				
d. Punteggio totale 1^ area di valutazione				
2^ area di valutazione	Prestazioni	e. Peso attribuito	f. Valutazione (da 0 a 4)	g. Punteggio (a x b)
1	Qualità del contributo individuale	0,20		
2	Comportamenti organizzativi e competenze prof.li	0,40		
3	Indicatori di performance organizzativa	0,30		
4	Capacità di differenziare i giudizi dei collaboratori	0,10		
h. Punteggio totale 2^ area di valutazione				
Riepilogo aree valutative		i. Punteggio totale	l. Peso	Punteggio finale (i x l)
1^ area	Obiettivi	(d)	0,60	
2^ area	Prestazioni	(h)	0.40	
Punteggio finale totale				
Note del valutatore:				
Note del valutato:				
Firma del Responsabile di servizio			Firma dell'Organo di Valutazione	

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SERVIZIO
ANNUALITA' _____**

Fattori di osservazione	Risposta	Punteggio da 0 a 4 ⁽¹⁾
1. La struttura in esame ha attuato nel periodo in esame e attraverso il proprio operato delle azioni volte alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività? Se sì, quali?		
2. La struttura ha dimostrato <i>efficacia gestionale</i> svolgendo nel preventivato rispetto delle fasi, dei tempi, degli standard quali-quantitativi e con l'utilizzo delle risorse finanziarie previste i piani e i programmi fissati? Se sì, attraverso quali azioni?		
3. La struttura ha avuto il modo di rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi o delle attività rese? Se sì, quale è stato il riscontro?		
4. La struttura ha contribuito alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali dei singoli dipendenti? Se sì, attraverso quali azioni?		
5. La struttura ha contribuito allo sviluppo quali-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? Se sì attraverso quali azioni?		
6. La struttura ha dimostrato <i>efficienza</i> nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi? Se sì, attraverso quali azioni ed in che misura?		
7. Quali sono i dati quantitativi e qualitativi della produzione erogata dalla struttura?		
8. La struttura ha attuato nel periodo considerato forme di promozione delle pari opportunità? Se sì, quali?		
Punteggio totale ⁽²⁾		

Villasalto _____

Il Responsabile di Servizio

Giudizio Finale: _____

L'Organo di Valutazione

1. Punti 0 (inadeguato), 1 (appena adeguato), 2 (adeguato), 3 (elevato), 4 (ottimo).

2. Il giudizio finale sulla performance viene quantificato come segue:

- punteggio finale fino a 7 = inadeguato;
- punteggio finale da 8 a 15 = appena adeguato;
- punteggio finale da 16 a 23 = adeguato;
- punteggio finale da 24 a 31 = più che adeguato;
- punteggio finale pari a 32 = ottimo.