



# **COMUNE DI BERZO DEMO**

**PROVINCIA DI BRESCIA**

**Piazza donatori di sangue n.1**

## **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI BERZO DEMO**

# INDICE

|                                                                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PREMESSA .....</b>                                                                                                                        | <b>3</b>  |
| <b>LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE NEGLI ENTI LOCALI.....</b>                                                                   | <b>4</b>  |
| EVOLUZIONE DELLE NORME .....                                                                                                                 | 4         |
| AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....                                                                                                    | 4         |
| FUNZIONI E SOGGETTI ATTUATORI DEL SISTEMA.....                                                                                               | 5         |
| MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO E CON IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI. .... | 5         |
| <b>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>                                                                                   | <b>7</b>  |
| I PRINCIPI A BASE DEL SISTEMA.....                                                                                                           | 7         |
| GLI ATTORI .....                                                                                                                             | 8         |
| I PROCESSI, I TEMPI E LE MODALITÀ .....                                                                                                      | 8         |
| <b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>                                                                                       | <b>9</b>  |
| CRITERI GENERALI DEL SISTEMA.....                                                                                                            | 9         |
| <b>AMBITI DI VALUTAZIONE.....</b>                                                                                                            | <b>9</b>  |
| LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....                                                                              | 9         |
| LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE .....                                                                                                 | 12        |
| EROGAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO DEL SEGRETARIO COMUNALE .....                                                                         | 15        |
| <b>LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ'.....</b>                                                                  | <b>16</b> |
| <b>EROGAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO E DEL FONDO PER LE POLITICHE DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE E PER LA PRODUTTIVITÀ' .....</b>      | <b>19</b> |
| EROGAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO .....                                                                                                 | 19        |
| EROGAZIONE DEL FONDO DI PRODUTTIVITÀ' .....                                                                                                  | 19        |
| <b>GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE .....</b>                                                                                       | <b>21</b> |

## **PREMESSA**

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce esclusivamente nell'ambito dei principi del ciclo di gestione della performance di cui al D. Lgs. n. 150/2009, cui intende adeguarsi senza tuttavia sacrificare l'autonomia organizzativa dell'ente; pertanto, il presente sistema, non recepisce integralmente i criteri e le linee di indirizzo della normativa richiamata, ma ad esso semplicemente si ispira, senza che la sua adozione implichi il passivo e totale recepimento della normativa statale, evidentemente non direttamente applicabile alle realtà locali, specie se di ridotte dimensioni.

Il presente Sistema, in particolare, ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance, intesa come il contributo che un'unità organizzativa ovvero un singolo individuo apporta, in via diretta, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi assegnati e, in via indiretta, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Più concretamente, il Sistema individua la metodologia adottata per la misurazione e valutazione delle performance dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, nonché del Segretario Comunale, con riferimento alle singole componenti da esaminare, al processo in sé ed ai sistemi premianti.

La valutazione del personale dipendente del Comune (titolare o meno di posizione organizzativa) tiene conto dei seguenti elementi:

- A) Performance organizzativa dell'unità organizzativa (Area) di appartenenza;
- B) Performance individuale.

Il peso delle suddette componenti varia in base al ruolo che il dipendente assume all'interno dell'Ente.

# LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE NEGLI ENTI LOCALI

## EVOLUZIONE DELLE NORME

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione avviato negli anni '90 nell'intendimento di introdurre una cultura della valutazione di efficacia, efficienza e qualità dei servizi e funzioni rese, ha conosciuto una tappa centrale con l'emanazione del D.Lgs. n. 286 del 30 Luglio 1999. Con tale norma sono stati definiti i controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

1. Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2);
2. Il controllo di gestione (art. 4);
3. La valutazione del personale con incarico dirigenziale (art. 5);
4. La valutazione e il controllo strategico (art. 6).

A seguire cronologicamente, il Testo Unico degli Enti Locali (D.Lgs. 267/2000) ha introdotto e codificato per gli enti locali territoriali un'articolazione dei controlli del tutto conforme a quella del D.Lgs. 286/1999.

In tema di controllo e valutazione delle attività amministrative è intervenuta più di recente la legge delega n.15/2009 con il relativo decreto delegato (D.Lgs. 150/2009) che ha parzialmente innovato il sistema dei controlli interni così come fino a quel momento normativamente previsti.

In sintesi il decreto, per quanto di interesse ai fini del presente documento, prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi (articoli da 4 a 10).

Il ciclo di gestione della performance prefigura, nelle intenzioni del legislatore delegato, il compimento del passaggio dalla cultura adempimentale/formale a quella dei risultati auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Il presupposto che ha alimentato la scelta del legislatore delegato è quello per il quale - per rendere praticabile l'obiettivo generale dell'allineamento delle pubbliche amministrazioni sul profilo dell'orientamento al risultato, al di là ed oltre al dettato normativo - appare necessario che le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione, che i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione ed infine che il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

## AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Non possono essere erogati trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese.

L'Amministrazione comunale promuove il merito e il miglioramento dei risultati sia organizzativi che individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti improntati a criteri di selettività secondo la disciplina contrattuale vigente ed in coerenza col sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.

È vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e delle attestazioni previste dal sistema di valutazione in vigore.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa**: ovvero la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'ente nel suo complesso. Ciò significa valutare (v. art. 8):

- *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
- *l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;*
- *il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;*
- *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholder;*
- *l'efficienza nell'impiego delle risorse;*
- *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
- *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

2. la **performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa (art. 9, comma 1) collegata**:

- *agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
- *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*
- *alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

3. la **performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2), collegata:**

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

## **FUNZIONI E SOGGETTI ATTUATORI DEL SISTEMA**

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dal nucleo di valutazione, organo monocratico composto dal Segretario Comunale, che valuta la performance dei dipendenti, delle singole unità organizzative e dei Responsabili titolari di Posizione Organizzativa, ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato;
- dal Sindaco, che valuta le performance individuali del Segretario Comunale ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato.

La valutazione delle performance individuali del personale, dei Responsabili di Area e del Segretario Comunale è effettuata sulla base delle schede di valutazione allegate, che potranno essere comunque adeguate in relazione alle esigenze tecnico-valutative eventualmente ritenute applicabili, comunque nel rispetto dei principi e delle linee di indirizzo del presente Sistema.

I lavoratori che svolgono la propria prestazione lavorativa nell'ambito di convenzioni o altre forme associative tra Enti, vengono valutati dai competenti organi del Comune titolare del rapporto di lavoro, sentiti gli Enti convenzionati/associati.

Il Nucleo di Valutazione, entro la fine del primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, considerando le attività svolte e gli obiettivi raggiunti, provvede a redigere una valutazione per il personale secondo le schede di valutazione allegate, da comunicare ai dipendenti interessati.

Il Nucleo di valutazione, trascorsi 5 giorni senza che il soggetto interessato abbia fatto pervenire alcuna osservazione, procede alla valutazione definitiva dando sinteticamente conto delle eventuali deduzioni pertinenti presentate dal dipendente interessato.

Ogni scheda di valutazione è conservata nel fascicolo personale del soggetto valutato.

## **MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO E CON IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI.**

Il D.Lgs. 150/2009 (vedi art. 4, comma 1 e 2 lettera b) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del ciclo di gestione delle performance. A tal proposito il presente Sistema, in accordo con le linee guida dell'ANCI, assume la centralità del Piano Esecutivo di Gestione di cui all'art. 169 del Testo unico degli enti locali.

A tal fine occorre però che si operi un processo di adattamento a Piano della performance del PEG, trasformando quest'ultimo in un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, vengano esplicitati obiettivi, indicatori e relativi target. Attraverso questo strumento devono essere definiti gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. Il PEG, inoltre, deve assicurare la qualità della rappresentazione della *performance*, dal momento che in esso devono essere esplicitati il processo e le modalità di formulazione degli obiettivi dell'ente, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica della qualità del sistema di obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto legislativo n. 150/2009, devono caratterizzare gli obiettivi. Inoltre, il PEG deve assicurare la comprensibilità della rappresentazione della *performance*. Per fare questo, deve essere esplicitato il legame che sussiste tra i bisogni degli utenti/cittadini, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'ente (in sostanza esplicitando il raccordo con i programmi del DUP allegata al bilancio di previsione). Infine, il PEG deve assicurare l'attendibilità della rappresentazione della *performance* attraverso la verifica *ex post* della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*).

Con riferimento ai tempi di approvazione del Piano della *performance*, lo stesso deve coincidere con l'approvazione del PEG.

Dovendosi conseguire l'impostazione adesso delineata occorrerà pertanto preliminarmente ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell'Ente prevedendo:

- una chiara esplicitazione degli *outcome* nei programmi del DUP con riferimento ad un arco temporale triennale;
- un preciso raccordo tra i programmi del DUP gli obiettivi gestionali annuali indicati nel PEG;

- l'attribuzione a ciascun responsabile degli obiettivi e delle risorse previsti dal PEG su di un arco temporale annuale;
- integrazione del PEG come definito al punto precedente con l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance per quantificare gli obiettivi gestionali nonché le attività di pertinenza del centro di responsabilità con riferimento al triennio della programmazione (anche definendo, ove possibile, i valori standard di partenza).

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il PEG (che assolve anche alla funzione di piano degli obiettivi) assume un ruolo di “cerniera” tra la programmazione strategica (bilancio triennale e DUP) e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi–risorse–risultati.

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

## I PRINCIPI A BASE DEL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance **organizzativa** si basa sui metodi e sugli strumenti attualmente utilizzati da questo Ente, e si propone di valorizzare quanto già esistente procedendo a graduali ma continue innovazioni del

Il Sistema si pone i seguenti obiettivi:

- la comprensione e l'analisi del complessivo andamento della amministrazione;
- la comprensione e l'analisi dell'andamento delle diverse aree organizzative, anche attraverso processi di osservazione dal generale al particolare;
- la comprensione e l'analisi delle cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato;
- il supporto alla definizione degli interventi di miglioramento delle performance, sulla base dei risultati dell'analisi degli scostamenti.

Il Sistema si riferisce agli ambiti indicati dall'articolo 8 del decreto legislativo n. 150/2009, e cioè:

- lo stato di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'uso delle risorse e la quantità/qualità dei servizi erogati;
- il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze del personale;
- lo sviluppo delle relazioni con i portatori di interessi anche attraverso forme di partecipazione e di collaborazione;
- la promozione delle pari opportunità.

Tali ambiti riguardano la misurazione e la valutazione multidimensionale sia dei risultati conseguiti (quantitativi, qualitativi e sociali), sia dell'efficienza dei processi organizzativi interni (utilizzo delle risorse e funzionalità dei processi).

Ciò significa:

- effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio-lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto sulla comunità servita;
- rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
- acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

Al fine di favorire ogni opportuna riflessione di carattere gestionale ed organizzativo, anche finalizzata alla messa in atto di eventuali azioni correttive, si prevede una riflessione metodologica in sede di redazione dei report annuali. Tali report riguardano l'andamento delle performance sia a livello organizzativo complessivo, sia a livello di singoli settori.

Il Sistema dell'Ente è sviluppato sulla base delle caratteristiche organizzative interne, dell'attuale grado di maturazione del sistema di misurazione e valutazione, e delle conoscenze e competenze interne su tali ambiti. Si tiene debitamente conto anche delle dimensioni dell'Ente stesso.

## GLI ATTORI

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta ai responsabili dell'ente per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, e alla Giunta Comunale per l'organizzazione nel suo complesso, sulla base degli elementi forniti dal Segretario/Direttore Generale.

A tal fine ogni responsabile uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- stato di attuazione dei piani e dei programmi di competenza dell'unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze.

La Giunta Comunale, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

## I PROCESSI, I TEMPI E LE MODALITÀ

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si realizza in coerenza con le fasi del ciclo di gestione delle performance e con le scadenze temporali previste dalla normativa per le attività di pianificazione, programmazione, misurazione, rendicontazione e valutazione.

Il Sistema si realizza in modo armonico sia con il processo di redazione dei documenti di bilancio dell'ente, ed in particolare con **il DUP**, il piano esecutivo di gestione; sia con i sistemi di controllo operanti all'interno dell'ente, ed in particolare con il sistema di valutazione e controllo strategico e con il sistema di controllo di gestione.

Il Sistema si basa sui dati e sulle informazioni prodotte dal sistema informativo interno. Può anche fruire di ulteriori dati ed informazioni, ottenibili attraverso incontri e riunioni, oppure attraverso strumenti di rilevazione strutturati (ad esempio questionari, analisi di benessere organizzativo, analisi di soddisfazione da parte dei cittadini, ecc.). Tali dati ed informazioni possono riguardare sia le attività, i processi ed i risultati interni all'ente, sia il grado di soddisfazione da parte di diverse categorie di interlocutori sociali e più in generale della comunità locale.

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### CRITERI GENERALI DEL SISTEMA

La metodologia di valutazione della prestazione individuale è ispirata ai seguenti criteri generali:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- promuovere un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al confronto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- evidenziare eventuali esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate;
- promuovere una cultura organizzativa;
- generare una condizione utile al miglioramento della qualità dei servizi.

### AMBITI DI VALUTAZIONE

La valutazione della performance individuale riguarda, ai sensi dell'art. 9 D.Lgs 150/09, i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell'Ente.

### LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa viene effettuata dal Nucleo di Valutazione facendo riferimento alle seguenti componenti:

#### **A) performance organizzativa relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa diretta (max. 50 punti).**

Il punteggio viene assegnato in base al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura organizzativa del Comune nei documenti programmatori dell'Ente secondo la seguente tabella:

| Performance organizzativa di Area                   | Punteggio |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| • Raggiungimento di nessun obiettivo                | 0         |
| • Raggiungimento di un numero limitato di obiettivi | 10        |
| • Raggiungimento di un numero medio di obiettivi    | 25        |
| • Raggiungimento di un buon numero di obiettivi     | 35        |
| • Raggiungimento di tutti gli obiettivi             | 50        |

#### **B) la performance individuale, relativa alle competenze professionali e manageriali dimostrate (max. 50 punti).**

Essa viene valutata in relazione ai seguenti indicatori:

b.1) Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indulgere in formalismi, promuovendo la qualità dell'Area.

Si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi. PUNTEGGIO DA 0 A 5

b.2) Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze

Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione, sia in condizione di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma.

Particolare valenza ha il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti. PUNTEGGIO DA 0 A 5

b.3) Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente.

Si valuta il coinvolgimento negli obiettivi dell'Ente ed il senso di collaborazione nei confronti degli organi di direzione politica nella consapevolezza del proprio ruolo e della distinzione delle competenze. PUNTEGGIO DA 0 A 5

b.4) Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro

Si valutano le conoscenze di tipo tecnico-operative e la capacità di trasmettere le stesse ai propri collaboratori. PUNTEGGIO DA 0 A 5

b.5) Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi dell'Ente.

Si valuta la cooperazione e l'integrazione con le altre strutture organizzative dell'Ente per il miglioramento delle procedure e per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali. PUNTEGGIO DA 0 A 5

b.6) Arricchimento professionale e aggiornamento

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa e di approfondimento delle tematiche professionali. PUNTEGGIO DA 0 A 5

b.7) Attitudine all'analisi, individuazione e soluzione di problemi operativi

Si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi (problem solving) verificando il grado di coerenza delle soluzioni rispetto ai problemi in considerazione del contesto specifico. PUNTEGGIO DA 0 A 5

b.8) Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro

Si valuta la capacità di dirigere gruppi di lavoro; in particolare si verifica l'impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all'interno del gruppo al fine di limitare i conflitti interpersonali e ottenere un'ampia condivisione degli obiettivi e maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro. PUNTEGGIO DA 0 A 5

b.9) Capacità di ottimizzare la micro-organizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori

Si valuta la capacità di coinvolgere nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative i propri collaboratori, distribuendo compiti e responsabilità, utilizzando modelli di divisione del lavoro che consentano la responsabilizzazione dei collaboratori, introducendo un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate. PUNTEGGIO DA 0 A 5

b.10) Capacità di valutare i propri collaboratori

Si valuta la capacità di valutare i dipendenti assegnati al proprio Settore, dimostrata in particolar modo tramite una significativa differenziazione dei giudizi. PUNTEGGIO DA 0 A 5

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DI RESPONSABILE DI AREA

COGNOME: \_\_\_\_\_ NOME: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: \_\_\_\_\_ POSIZIONE ECONOMICA: \_\_\_\_\_

PROFILO PROFESSIONALE: \_\_\_\_\_

ANZIANITA' NELL'ENTE: \_\_\_\_\_

ANZIANITA' NEL PROFILO PROFESSIONALE RICOPERTO: \_\_\_\_\_

ANNO: \_\_\_\_\_

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE                                                                                                                                                                 | Punteggio |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| A) <b>Raggiungimento degli obiettivi assegnati al proprio Settore – Max. punti 50</b>                                                                                                   |           |
| B) <b>Valutazione delle competenze – Max. punti 50</b>                                                                                                                                  |           |
| <b>b.1)</b> Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indulgere in formalismi, promuovendo la qualità del Settore – <b>Da 0 a 5 punti</b> |           |
| <b>b.2)</b> Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze – <b>Da 0 a 5 punti</b>                                                                                                      |           |
| <b>b.3)</b> Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente - <b>Da 0 a 5 punti</b>                                                                                          |           |
| <b>b.4)</b> Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro - <b>Da 0 a 5 punti</b>                                                                                                   |           |
| <b>b.5)</b> Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi dell'Ente - <b>Da 0 a 5 punti</b>                                                |           |
| <b>b.6)</b> Arricchimento professionale e aggiornamento - <b>Da 0 a 5 punti</b>                                                                                                         |           |
| <b>b.7)</b> Attitudine all'analisi, individuazione e soluzione di problemi operativi - <b>Da 0 a 5 punti</b>                                                                            |           |
| <b>b.8)</b> Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro - <b>Da 0 a 5 punti</b>                                                                                                       |           |
| <b>b.9)</b> Capacità di ottimizzare la micro-organizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori - <b>Da 0 a 5 punti</b>                                 |           |
| <b>b.10)</b> Capacità di valutare i propri collaboratori - <b>Da 0 a 5 punti</b>                                                                                                        |           |

**TOTALE - Max. punti 100**

## LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

In questo ambito si colloca la figura del segretario comunale che, per i suoi peculiari connotati, viene assoggettata ad una disciplina parzialmente diversa. La valutazione della performance del segretario comunale deve essere ricondotta in via generale alle funzioni legislativamente assegnate a detto funzionario dall'articolo 97 del T.U.EE.LL., ovvero a quelle ulteriori derivanti dal rinvio operato dalla norma a fonti secondarie (statuto e regolamenti).

La misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale viene effettuata, ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere, sulla base della verifica dell'attività svolta dallo stesso, da parte del Sindaco, utilizzando la allegata scheda di valutazione.

La verifica attiene alle funzioni ed ai compiti che la legge rimette al Segretario comunale, con particolare riferimento al positivo contributo fornito alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione.

La valutazione finale è effettuata entro la fine del primo trimestre dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione in base agli elementi acquisiti nel corso dell'anno.

Nel caso in cui il Segretario Comunale sia titolare di una sede di segreteria convenzionata, la valutazione prevista dal presente articolo viene effettuata dal Sindaco del Comune capo-convenzione, sentiti i Sindaci dei Comuni convenzionati. La valutazione definitiva viene tempestivamente comunicata ai Comuni convenzionati.

La misurazione e valutazione della *performance* del Segretario Comunale, ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere, viene effettuata dal Sindaco sulla base della verifica delle seguenti attività svolte dal Segretario:

A) **Attività di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta.** Sono oggetto di valutazione le funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti della Giunta e del Consiglio comunale intese quali capacità di supportarne l'azione con riferimento agli ambiti di competenza. Rientra nello svolgimento della funzione "*de qua*" anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli organi dell'ente.

B) **Attività di collaborazione e di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti.** La funzione dovrà essere valutata in relazione all'attività di consulenza giuridico - amministrativa nei confronti degli organi dell'ente intesa quale capacità di individuazione degli strumenti giuridico - amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione. Nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo, ma anche quello propositivo, nell'ambito delle competenze proprie del Segretario comunale, nonché l'elaborazione dell'attività normativa dell'Ente.

C) **Propensione all'innovazione.** L'attività in oggetto concerne la capacità di innovare e stimolare l'impiego di metodi e strumenti avanzati, adeguando tempestivamente le procedure dell'Ente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi; a tal fine si considera altresì la capacità di proporre azioni di miglioramento finalizzate alla risoluzione di specifici problemi.

D) **Attività di coordinamento e sovrintendenza dei Responsabili di Servizi e di gestione del personale.** La valutazione dovrà avvenire considerando che per sovrintendenza si intende l'attività svolta dal Segretario comunale finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei responsabili di Servizi, in coerenza con il programma dell'Amministrazione comunale. Per coordinamento si intende l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza. Capacità di gestire e motivare le risorse umane, nonché di provvedere al loro aggiornamento professionale anche tramite direttive, circolari, riunioni, ecc.

E) **Trasposizione degli indirizzi politici in obiettivi operativi - incarichi aggiuntivi conferiti.** Raggiungimento degli obiettivi assegnati dall'Amministrazione. Capacità di risoluzione di problematiche, nel rispetto degli obiettivi e delle normative vigenti. Disponibilità a rappresentare e tutelare l'Ente in occasione di

incontri tecnici e riunioni operative con altri Enti. Considerazione degli incarichi e compiti aggiuntivi conferiti al Segretario Comunale.

Per ciascuna delle attività sopra descritte la valutazione concorre con diverso peso all'attribuzione del punteggio complessivo (max. 400 punti).

In base al punteggio complessivo conseguito, viene erogata al Segretario Comunale la retribuzione di risultato prevista dai vigenti CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali.

***SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO EX ART. 42 DEL C.C.N.L. SEGRETARI COMUNALI E PROVINCIALI 1998/2001***

SEGREARIO COMUNALE **Dr.** \_\_\_\_\_ - Scheda annuale

Periodo di riferimento 01/01/201\_\_ – 31/12/201\_\_

| FUNZIONE                                                                                                                                                                                                            | GIUDIZIO      |           | ANNOTAZIONI |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                                                                                                     | Valutazione   | Punteggio |             |
| A)Attività di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta Comunale                                                                                 | Insufficiente | 0         |             |
|                                                                                                                                                                                                                     | Scarso        | 20        |             |
|                                                                                                                                                                                                                     | Sufficiente   | 30        |             |
|                                                                                                                                                                                                                     | Buono         | 40        |             |
|                                                                                                                                                                                                                     | Ottimo        | 60        |             |
| B) Attività di collaborazione e di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativo alle leggi, allo statuto, ai regolamenti |               |           |             |
| C)Propensione all'innovazione                                                                                                                                                                                       |               |           |             |
| D) Attività di coordinamento e sovrintendenza dei Responsabili dei Servizi e di gestione del personale                                                                                                              |               |           |             |
| E)Trasposizione degli indirizzi politici in obiettivi operativi. Incarichi aggiuntivi conferiti.                                                                                                                    |               |           |             |
| TOTALE PUNTEGGIO (MAX 400 pt)                                                                                                                                                                                       |               |           |             |
| PERCENTUALE RICONOSCIUTA                                                                                                                                                                                            |               |           |             |

## **EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO DEL SEGRETARIO COMUNALE**

La retribuzione di risultato viene attribuita, in base al punteggio complessivo risultante sommando i punti ottenuti in riferimento alle singole funzioni svolte, come sopra descritte, nella percentuale stabilita nella seguente tabella di conversione:

| <b>PUNTEGGIO<br/>COMPLESSIVO<br/>ATTRIBUITO</b> | <b>PERCENTUALE DI<br/>INDENNITA' DA EROGARE<br/>AL SEGRETARIO</b> |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Da 50 a 100 punti                               | 5%                                                                |
| Da 101 a 150 punti                              | 6%                                                                |
| Da 151 a 200 punti                              | 7%                                                                |
| Da 201 a 250 punti                              | 8%                                                                |
| Da 251 a 300 punti                              | 9%                                                                |
| Oltre i 300 punti                               | 10%                                                               |

## LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITA'

La valutazione dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa viene effettuata facendo riferimento alle seguenti componenti:

### A) performance organizzativa relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati dai Responsabili di Area (max. 55 punti)

Il punteggio viene assegnato in base al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati secondo la seguente tabella:

| Performance organizzativa dell'Area                 | Punteggio |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| • Raggiungimento di nessun obiettivo                | 5         |
| • Raggiungimento di un numero limitato di obiettivi | 15        |
| • Raggiungimento di un numero medio di obiettivi    | 30        |
| • Raggiungimento di un buon numero di obiettivi     | 45        |
| • Raggiungimento di tutti gli obiettivi             | 55        |

### B) la performance individuale e relazionale (max. 45 punti)

Essa viene valutata dai Responsabili del Settore cui il dipendente è assegnato in relazione ai seguenti indicatori:

#### b.1) Capacità di relazionarsi con colleghi e utenza in ambito lavorativo

Si valutano le capacità di instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, di superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica; nella gestione del rapporto con l'utenza, le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali. PUNTEGGIO DA 0 A 5

#### b.2) Efficienza organizzativa e affidabilità

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, anche in relazione al mutare delle condizioni.

PUNTEGGIO DA 0 A 5

#### b.3) Capacità di gestire il ruolo di competenza

Si valuta l'attitudine a ricoprire il proprio ruolo all'interno dell'unità organizzativa, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard qualitativo e quantitativo del Settore.

PUNTEGGIO DA 0 A 5

#### b.4) Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.

PUNTEGGIO DA 0 A 5

#### b.5) Grado di responsabilizzazione verso i risultati

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni a cui si è chiamati a contribuire, nonché l'apporto fornito alla realizzazione dei programmi e dalle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

PUNTEGGIO DA 0 A 5

#### b.6) Abilità tecnico-operativa

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operative anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici. PUNTEGGIO DA 0 A 7

#### b.7) Livello di autonomia ed iniziativa

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

PUNTEGGIO DA 0 A 5

#### b.8) Rispetto dei tempi di esecuzione delle procedure

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnati e di quelli imposti dalla legge o dai regolamenti per l'istruttoria dei procedimenti amministrativi, nonché la capacità di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi. PUNTEGGIO DA 0 A 5

#### b.9) Quantità delle prestazioni

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo

conto delle sollecitazioni del responsabile.  
PUNTEGGIO DA 0 A 3

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

| RISORSA UMANA/AREA                            |                        |
|-----------------------------------------------|------------------------|
| ...                                           | .....                  |
| Anzianità nell'ente                           | Categoria              |
| ....                                          | ....                   |
| Anzianità nel profilo professionale ricoperto | Periodo di valutazione |
| ...                                           | .....                  |

**Parte I (sez. sub A del Sistema di Valutazione) MAX 55 PT.**

| Obiettivi | Indicatori di efficacia | Performance attesa | Performance realizzata |
|-----------|-------------------------|--------------------|------------------------|
|           |                         |                    |                        |
|           |                         |                    |                        |
|           |                         |                    |                        |
|           |                         |                    |                        |
|           |                         |                    |                        |
|           |                         |                    |                        |

**Parte II (sez. sub B del Sistema di Valutazione) MAX 45 PT**

| INDICATORI | PUNTEGGIO MAX | PUNTEGGIO ASSEGNATO |
|------------|---------------|---------------------|
|            |               |                     |
|            |               |                     |
|            |               |                     |
|            |               |                     |
|            |               |                     |
|            |               |                     |
|            |               |                     |
|            |               |                     |
|            |               |                     |
|            |               |                     |

**TOTALE – Max. punti 100**

## EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO E DEL FONDO PER LE POLITICHE DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE E PER LA PRODUTTIVITA'

### EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO

Ai titolari di posizione organizzativa l'indennità di risultato viene attribuita con una valutazione minima di 51/100, sempre che si sia garantita una presenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno, in base alla seguente tabella:

| Punteggio         | Indennità risultato                 | Indennità risultato in caso di convenzione/unione tra Comuni |
|-------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| da 97 a 100 punti | 25% della retribuzione di posizione | 30% della retribuzione di posizione                          |
| da 92 a 96 punti  | 24% della retribuzione di posizione | 28% della retribuzione di posizione                          |
| da 87 a 91 punti  | 23% della retribuzione di posizione | 26% della retribuzione di posizione                          |
| da 83 a 86 punti  | 22% della retribuzione di posizione | 24% della retribuzione di posizione                          |
| da 79 a 82 punti  | 21% della retribuzione di posizione | 22% della retribuzione di posizione                          |
| da 76 a 78 punti  | 20% della retribuzione di posizione | 20% della retribuzione di posizione                          |
| da 73 a 75 punti  | 19% della retribuzione di posizione | 19% della retribuzione di posizione                          |
| da 70 a 72 punti  | 18% della retribuzione di posizione | 18% della retribuzione di posizione                          |
| da 67 a 69 punti  | 17% della retribuzione di posizione | 17% della retribuzione di posizione                          |
| da 64 a 66 punti  | 16% della retribuzione di posizione | 16% della retribuzione di posizione                          |
| da 61 a 63 punti  | 15% della retribuzione di posizione | 15% della retribuzione di posizione                          |
| da 59 a 60 punti  | 14% della retribuzione di posizione | 14% della retribuzione di posizione                          |
| da 57 a 58 punti  | 13% della retribuzione di posizione | 13% della retribuzione di posizione                          |
| da 55 a 56 punti  | 12% della retribuzione di posizione | 12% della retribuzione di posizione                          |
| da 53 a 54 punti  | 11% della retribuzione di posizione | 11% della retribuzione di posizione                          |
| da 51 a 52 punti  | 10% della retribuzione di posizione | 10% della retribuzione di posizione                          |
| Fino a 50 punti   | 0% della retribuzione di posizione  | 0% della retribuzione di posizione                           |

### EROGAZIONE DEL FONDO DI PRODUTTIVITA'

Fermo restando che il valore complessivo della produttività disponibile ogni anno è demandata all'Ente ed alla contrattazione decentrata per il suo utilizzo, l'attribuzione della produttività individuale ai dipendenti non titolari di Posizione Organizzativa avviene con una valutazione minima di 51/100, sempre che si sia garantita una presenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno.

La somma da attribuire a ciascun dipendente è determinata secondo la seguente procedura.

In via preliminare si individua per ciascun dipendente un **coefficiente di valutazione (C.d.V.)**, il quale è parametrato su due fattori:

1) **Parametro di categoria (P.C.):** si tratta di un moltiplicatore che si applica per ciascuna categoria prevista dal CCNL, secondo la seguente scala parametrica

100 per la CAT. A;

105 per la CAT. B;

110 per la CAT. C;

115 per la CAT. D;

2) **Orario di lavoro** (in percentuale) rispetto al tempo pieno di 36 ore settimanali;

Quindi,

**C.d.V.= (P.C.) x (% orario di lavoro)**

La quota teorica di fondo incentivante spettante a ciascun dipendente è il risultato del prodotto tra il singolo C.d.V. ed un moltiplicatore costante dato dal rapporto tra la somma complessiva a disposizione per il premio di produttività e la somma di tutti i C.d.V. dei dipendenti.

Quindi,

**Quota teorica del fondo spettante al singolo dipendente =**

**= C.d.V. del dipendente x (TOTALE Produttività / TOTALE C.F.V.)**

Infine, alla quota teorica spettante al dipendente viene applicata la percentuale corrispondente al Punteggio della Valutazione (P.V.), il quale risulta dalla scheda di valutazione redatta ai sensi del vigente *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*.

## **GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

La graduazione delle posizioni organizzative viene effettuata con decreto sindacale, su proposta del Segretario/Direttore Generale, sulla base dei criteri di valutazione indicati nel Regolamento degli Uffici e dei Servizi.