

# COMUNE DI PAVULLO NEL FRIGNANO

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### 1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa *"all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione"*.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, ovvero al Nucleo di Valutazione, di seguito "NdV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata 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";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Il Decreto Legislativo 74/2017 ed il CCNL Funzioni locali 2016-2018 hanno introdotto ulteriori modifiche.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso, anche ai fini delle progressioni orizzontali:

- . agli incaricati di P.O.
- . al rimanente personale

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

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

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui l'ente gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.

## **2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **2.1. Gli ambiti**

#### **1. La performance organizzativa dell'ente è data dai seguenti elementi:**

- a) attuazione disposizioni sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza;
- b) esiti dei controlli interni di regolarità amministrativa;
- c) rispetto del pareggio di bilancio;
- d) rispetto dei limiti di spesa in materia di personale;
- e) rispetto dei tempi di pagamento;
- f) rispetto dei tempi di gestione dei procedimenti amministrativi;
- g) percentuale di conseguimento degli obiettivi tutti di cui al piano.

#### **2.2 Gli elementi di cui al punto 2.1 hanno il seguente peso:**

- a) 10%
- b) 10%
- c) 10%
- d) 10%
- e) 10%
- f) 10%
- g) 40%

#### **3. Ove la performance organizzativa sia raggiunta in misura inferiore al 90% il premio spettante a P.O. e personale dipendente tutto, in base al sistema è ridotto nella seguente misura:**

- performance organizzativa superiore all'81% ma inferiore al 90% : - 10%
- performance organizzativa superiore al 71% ma inferiore all'80% : - 25%
- performance organizzativa superiore al 50% ma inferiore al 70% : - 40%

#### **4. Ove la performance organizzativa sia pari o inferiore al 50% nessun premio può essere distribuito.**

#### **5. Ai fini dell'accertamento del livello di performance organizzativa raggiunta dall'ente il nucleo di valutazione acquisisce:**

1. relativamente alla lettera a) del comma 1 attestazione del responsabile anticorruzione e del responsabile della trasparenza;
2. relativamente alla lett. b) del comma 1, l'attestazione del segretario comunale;
3. relativamente alle lett. c) ed e) del comma 1, l'attestazione del responsabile del servizio finanziario;
4. relativamente alla lett. d) del comma 1 l'attestazione del responsabile del servizio personale;

5. rispetto alla lett. f) l'attestazione dei singoli responsabili di servizio confermata dal Segretario comunale.

## **2.2. Gli obiettivi**

Il periodo ottobre-novembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte degli incaricati di P.O., con il coordinamento del Segretario comunale, in base alle linee guida dell'Amministrazione comunale.

Entro la fine del mese di novembre: gli incaricati di P.O. propongono al Capo dell'Amministrazione gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta degli incaricati di P.O. si sostanzia di norma in tre obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, e fanno riferimento a tempi certi di realizzazione.

Gli incaricati di P.O. procedono in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri.

Il mese di dicembre è dedicato alla stesura del Piano Esecutivo di Gestione/Piano degli obiettivi, di cui il piano della performance viene ad essere parte integrante.

Il P.E.G./Piano degli obiettivi definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse da allocarsi nel bilancio, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte.

Entro 15 giorni dall'approvazione del P.E.G./Piano degli Obiettivi gli incaricati di P.O. emanano la direttiva per l'assegnazione degli obiettivi individuali ai propri dipendenti, precisando gli indicatori utili alla valutazione ed i pesi relativi.

## **2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati**

Il NdV effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi, acquisendo di norma ogni semestre, per il tramite del responsabile della struttura tecnico di supporto, i dati necessari, la cui veridicità è attestata dal segretario comunale.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Il NdV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, gli esiti del monitoraggio di periodo agli incaricati di P.O, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Capo dell'amministrazione.

Gli incaricati di P.O, effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti ai singoli dipendenti, acquisendo almeno ogni semestre, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, il NdV, con il supporto della struttura tecnico permanente di supporto e del segretario comunale, effettua la valutazione organizzativa, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati.

#### **2.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale**

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessati tutti i dipendenti, che risultano coinvolti in un processo che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, ma che deve considerare anche indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti di controllo interno oggi in essere e gli strumenti della rendicontazione sociale, passando da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

#### **2.5. La rendicontazione sociale**

L'Ente è impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, la quale è lo strumento con cui l'Ente relaziona sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

Essa si affianca agli strumenti del bilancio tradizionale (quello dei valori economici e finanziari), per rispondere alle esigenze dell'Ente che, con la rendicontazione sociale, intende rendere conto dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli *stakeholder*.

Il Capo dell'Amministrazione assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale, mentre quella tecnica è assunta dalle PO sotto il coordinamento del segretario dell'Ente.

Le attività di ricaduta sociale sono le attività dell'Ente che hanno rilevanza esterna.

Gli *stakeholder* chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, fra tutti gli *stakeholder* ritenuti più importanti, cioè con maggior influenza sull'attività specifica considerata.

Il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di *stakeholder* chiave sono gestiti dall'Organo Politico, il quale:

- indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative dell'Ente interessate;
- promuove la costituzione dell'assemblea degli *stakeholder* e ne coordina le attività.

### 3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### 3.1. CRITERI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

##### 3.1.1. Oggetto della valutazione

Oggetto della valutazione degli incaricati di P.O., più innanzi denominati "Responsabili di Servizio o Responsabili":

- a) il conseguimento degli obiettivi di cui al PEG ovvero **la valutazione del rendimento**;
- b) i comportamenti tenuti dal Responsabile allo scopo di ottenere i risultati prefissati, ovvero la **valutazione del comportamento**.

##### 3.1.2. La valutazione del rendimento

Relativamente alla valutazione del rendimento, gli obiettivi dovranno:

- a) essere predeterminati;
- b) essere indicati espressamente nel PEG;
- c) essere coerenti con le strategie dell'ente;
- d) essere misurabili;
- e) essere significativi e/o innovativi;
- f) essere non facilmente raggiungibili ma realistici.

Nella valutazione del rendimento si dovrà considerare la strategicità dei diversi obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi strategici che vanno oltre l'ordinaria gestione. La valutazione degli altri obiettivi avrà una ricaduta nella valutazione dei comportamenti.

Ad ogni P.O. potranno essere assegnati di norma 3 obiettivi.

##### 3.1.3. La valutazione dei comportamenti

Relativamente alla valutazione dei comportamenti i criteri sono i seguenti:

- a) **l'organizzazione e la direzione**, intese come la capacità:
  - 1) di chiarire gli obiettivi;
  - 2) di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
  - 3) di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;
- b) **l'innovazione e semplificazione**, intese come la capacità del responsabile di servizio di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:
  - 1) sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
  - 2) favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
  - 3) attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;

c) **l'integrazione**, intesa come la capacità del responsabile di servizio di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;

d) **l'orientamento all'utente**, inteso come la capacità del responsabile di servizio di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;

e) **la valutazione**, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;

f) **la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con eventuale assunzione del provvedimento finale;

#### **3.1.4. Modalità della valutazione**

La valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

Il punteggio massimo attribuito ai diversi fattori valutativi è il seguente:

| <b>Fattori valutativi</b>      | <b>Punteggio massimo</b> |
|--------------------------------|--------------------------|
| Raggiungimento degli obiettivi | <b>130</b>               |
| Comportamenti                  | <b>120</b>               |
| <b>TOTALE</b>                  | <b>250</b>               |
|                                |                          |

##### **3.1.4.1. Modalità di valutazione del conseguimento degli obiettivi**

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione degli obiettivi (punti 130) è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

In sede di individuazione dell'obiettivo va anche precisato se il suo parziale conseguimento (ed in caso affermativo in quali termini) possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva. In caso contrario il parziale conseguimento dell'obiettivo equivarrà a mancato conseguimento e quindi sarà valutato 0 punti.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo ove imputabile a fatti e/o atti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili al responsabile di servizio, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che il responsabile di servizio abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al Capo dell'amministrazione nel momento in cui si sono appalesate: in quel caso l'organo di governo ha facoltà di assegnare al responsabile di servizio uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio.

Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo sostitutivo.

##### **3.1.4.2. Modalità di valutazione del comportamento**

Relativamente alla valutazione del comportamento l'attribuzione del punteggio da 0 a 120 assume il seguente significato:

a) **Organizzazione e direzione**: (max punti 25)

capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:

- 0-8: (Bassa) comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze;

- 9-17: (Media) comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione

alle priorità ed importanza delle problematiche;

- 18-25: (Alta) Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative);

**b) Innovazione e semplificazione:** (max punti 25)

capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;

- 0-8: (bassa) comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali),  
- 9-17 (media) comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri;  
- 18-25 (alta) comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore;

**c) Orientamento al cliente** (max punti 20)

capacità di risposta a bisogni dei clienti siano essi esterni o interni, accertata anche attraverso l'utilizzo di idonei strumenti di rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza:

- 0-7 (bassa) comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente esterno ed interno;  
- 8-14 (media) capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;  
- 15-20 (alta) comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati.

**d) Integrazione:** (max punti 25)

capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi

- 0-8: (bassa) comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;  
- 9-17: (media) comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri;  
- 18-25: (alta) comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali);

**e) Valutazione:** (max punti 10)

capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;

- 0-3: (bassa) comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori;  
- 4 – 7: (media) comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori;  
- 8-10 (alta) comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

Ove il numero dei dipendenti assegnati ad un incaricato di P.O. sia non superiore a uno il criterio sub e) non si applica e il punteggio ad esso riservato è ripartito equamente tra tutti gli altri criteri.

**f) Responsabilizzazione:** (max punti 15)

capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e

responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale :

- 0-5 (bassa) indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori, accentramento competenze
- 6-10 (media) processo di decentramento di competenze solo parziali;
- 11-15 (alta) decentramento di competenze e responsabilizzazioni dei collaboratori in forma piena .

Ove ad una P.O. non sia assegnato dipendente alcuno il presente criterio di valutazione non si applica ed il punteggio previsto è equamente ripartito tra gli altri criteri.

Il Nucleo di Valutazione, a fini di valutazione dei comportamenti organizzativi, acquisisce, tra l'altro, la proposta del Segretario comunale, resa nell'esercizio delle funzioni di sovrintendenza e coordinamento.

### **3.1.5. Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato**

Le modalità di attribuzione dell'indennità di risultato saranno stabilire in conformità ai criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 7, comma 4, lett. V) del CCNL 2016-2018.

### **3.1.6 VALUTAZIONE NEGATIVA**

Per valutazione negativa, ai sensi dell'art. 3, comma 5 bis del Decreto Legislativo 150/2009, si intende il conseguimento di punteggio inferiore al 50% del massimo attribuibile.

## **3.2. CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE AL PERSONALE**

### **3.2.1. La performance individuale del singolo dipendente è misurata sulla base dei seguenti criteri:**

- 1) livello di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati;
- 2) livello di conseguimento degli obiettivi di gruppo assegnati al gruppo di lavoro di cui fa parte il dipendente;
- 3) competenze dimostrate;
- 4) comportamenti professionali;
- 5) comportamenti organizzativi.

### **3.2.2. Obiettivi di gruppo**

Agli obiettivi di gruppo sono riservati complessivi punti 30.

Il Responsabile di Servizio, in coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, assegna di norma entro 15 giorni dall'approvazione del PEG/Piano degli obiettivi per l'anno seguente, ai gruppi di lavoro, comunque denominati, dallo stesso costituiti all'interno dell'unità organizzativa alla cui direzione è preposto.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i dipendenti interessati.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

In corso d'anno, comunque non oltre il 30 settembre, il Responsabile effettuerà una verifica sul grado di raggiungimento degli obiettivi con i rispettivi collaboratori, comunicando gli eventuali scostamenti ed indicando gli opportuni correttivi.

Gli obiettivi non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.



Entro il mese di gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento il responsabile di servizio, sulla base degli obiettivi assegnati ai singoli gruppi di lavoro e dei contenuti ed indicatori degli stessi, accerta in modo analitico, per ogni obiettivo il livello di conseguimento ed individua le cause di mancato conseguimento, nei casi diversi dal conseguimento pieno.

Ove l'obiettivo sia stato conseguito in misura inferiore al 70% ai componenti il gruppo è attribuito un punteggio pari a zero.

In caso di conseguimento dell'obiettivo in misura pari ad almeno il 70% è attribuito un punteggio nella seguente misura:

|                                    |          |
|------------------------------------|----------|
| - pari al 70% ma inferiore all'80% | punti 18 |
| - pari all'81% ma inferiore al 90% | punti 21 |
| - pari al 91% ma inferiore al 100% | punti 24 |
| - pari al 100%                     | punti 30 |

Ove il Responsabile di Servizio ritenga non funzionale l'assegnazione a taluni dipendenti, di obiettivi di gruppo il punteggio previsto per la valutazione di detti obiettivi confluirà in quello previsto per la valutazione degli obiettivi individuali; in tale caso il punteggio massimo per il conseguimento degli obiettivi individuali sarà pari a 79 punti anziché 49.

### **3.2.3. Obiettivi individuali**

Agli obiettivi individuali sono riservati complessivi punti 49.

Il responsabile di servizio, in coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, assegna di norma, entro 15 giorni dall'approvazione del PRO, gli obiettivi per l'anno seguente.

Gli obiettivi sono definiti previo confronto con i dipendenti interessati ed illustrati in apposita riunione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Gli obiettivi non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento il responsabile di servizio, sulla base degli obiettivi assegnati e dei contenuti ed indicatori degli stessi, accerta in modo analitico, per ogni obiettivo il livello di conseguimento ed individua le cause di mancato conseguimento, nei casi diversi dal conseguimento pieno.

Ove l'obiettivo sia stato conseguito in misura inferiore al 70% è attribuito un punteggio pari a zero.

In caso di conseguimento dell'obiettivo in misura pari ad almeno il 70% è attribuito un punteggio nella seguente misura:

|                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| 1 - pari al 70% ma inferiore all'80% | punti 30 |
| 2 - pari all'80% ma inferiore al 90% | punti 35 |
| 3 - pari al 90% ma inferiore al 100% | punti 45 |
| 4 - pari al 100%                     | punti 49 |

Ove, ai sensi dell'ultimo periodo del punto 3.2.2. il punteggio riservato agli obiettivi individuali sia pari a punti 79 la scala viene ad essere la seguente:

- 1 – punti 48
- 2 – punti 56
- 3 – punti 65
- 4 – punti 79

### **3.2.4. Competenze dimostrate**

Alle competenze dimostrate sono riservati punti 30.

Le competenze dimostrate si concretano nel livello di competenze possedute e dimostrate dal

dipendente in ordine all'applicazione di norme e conoscenze tecnico specialistiche.  
Più in particolare i punteggi sono così graduati:

|   |          |
|---|----------|
| – competenze insufficienti o scarse in relazione al livello di inquadramento, al profilo ed alle mansioni | punti 0  |
| - competenze sufficienti  | punti 10 |
| - competenze discrete   | punti 15 |
| - competenze buone  | punti 20 |
| - competenze ottime   | punti 30 |

### 3.2.5. Comportamenti professionali

Ai comportamenti professionali sono riservati punti 21.

I comportamenti professionali si concretano nella capacità del dipendente di raggiungere gli obiettivi assegnati e di svolgere i compiti assegnati in modo efficace ed efficiente, con affidabilità, tempestività e flessibilità.

Il criterio si articola pertanto nei seguenti:

|                |         |
|----------------|---------|
| - affidabilità | punti 7 |
| - tempestività | punti 7 |
| - flessibilità | punti 7 |

I punteggi sono attribuiti nel modo seguente per ognuno dei sottocriteri individuati:

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| - livello insufficiente o scarso | punti 0 |
| - livello sufficiente            | punti 2 |
| - livello discreto               | punti 3 |
| - livello buono                  | punti 5 |
| - livello ottimo                 | punti 7 |

### 3.2.6. Comportamenti organizzativi

Ai comportamenti organizzativi sono riservati punti 20.

Ai comportamenti organizzativi si concretano nella capacità di organizzarsi autonomamente nell'esercizio dei propri compiti, di gestire in modo corretto ed efficace, sotto ogni profilo, le relazioni con colleghi, superiori ed utenti.

Il criterio si articola pertanto nei seguenti:

|  |         |
|--|---------|
| - capacità di esercitare i compiti in autonomia    | punti 5 |
| - capacità di gestire le relazioni con i superiori | punti 5 |
| - capacità di gestire le relazioni con i colleghi  | punti 5 |
| - capacità di gestire le relazioni con gli utenti  | punti 5 |

Le valutazioni sono assegnate per ognuno dei sottocriteri come segue:

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| - livello insufficiente o scarso | punti 0 |
| - livello sufficiente            | punti 1 |
| - livello discreto               | punti 2 |
| - livello buono                  | punti 3 |
| - livello ottimo                 | punti 5 |

### 3.2.7. Distribuzione del premio

I punteggi, così come attribuiti, in applicazione dei criteri suelencati sono sommati.

Il premio, ferma restando la necessaria applicazione in sede di valutazione di criteri fortemente meritocratici e selettivi, è attribuito al personale dipendente con la seguente metodologia:

a) la quota destinata complessivamente al premio è divisa per il numero dei dipendenti concorrenti nell'anno all'assegnazione del premio, individuandosi così la quota potenziale massima conseguibile da ogni singolo dipendente;

b) sulla base del punteggio attribuito in sede di valutazione applicando i criteri previsti dal sistema al singolo dipendente è assegnato il premio nella percentuale corrispondente rispetto alla quota potenziale massima come da tabella che segue:

|                      |      |
|----------------------|------|
| - sino a punti 90    | zero |
| - da punti 91 a 110  | 60%  |
| - da punti 111 a 120 | 70%  |
| - da punti 121 a 130 | 80%  |
| - da punti 131 a 140 | 90%  |
| - da punti 141 a 150 | 100% |

Al personale dipendente compete altresì la maggiorazione del premio di cui all'art.69 del CCNL Funzioni Locali 2016-2018, secondo le previsioni di cui al contratto integrativo.

### **3.2.8 VALUTAZIONE NEGATIVA.**

Per valutazione negativa, ai sensi dell'art. 3, comma 5 bis del Decreto Legislativo 150/2009, si intende il conseguimento di punteggio inferiore al 50% del massimo attribuibile.

### **3.3 SEGRETARIO COMUNALE**

Al Segretario comunale si applicano le disposizioni previste per la valutazione delle P.O. di cui ai paragrafi 3.1.1, 3.1.2, 3.3.

Relativamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi i criteri rilevanti sono i seguenti:

- a) la capacità di coordinamento e sovrintendenza delle P.O. - max punti 30;
- b) la capacità di supportare l'organo di governo sotto il profilo giuridico-amministrativo – max punti 20;
- c) la capacità di supportare le P.O. sotto il profilo giuridico-amministrativo – max punti 20;
- d) l'efficacia delle modalità di esercizio delle competenze in tema di controlli di regolarità e di corretta applicazione delle misure di prevenzione della corruzione, di accesso agli atti e in materia di trasparenza – max punti 30.

L'indennità è erogata nella misura prevista per le P.O. al paragrafo 3.1.5.

### **4. PROCEDURE DI IMPUGNAZIONE IN SEDE AMMINISTRATIVA E CONCILIAZIONE**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli, occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

Quanto alla procedura di conciliazione, fermo restando quanto previsto dall'art. 410 cpc, così come novellato dalla legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro, si svolgerà attraverso il ricorso in opposizione, da presentarsi entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione:

- a) da parte del dipendente alla P.O.;

b) da parte della P.O. al Nucleo di Valutazione.  
Il ricorso dovrà essere definito entro 60 giorni.

#### **5. MODALITA' DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE E DELLA SUA APPLICAZIONE**

Il sistema adottato è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale disposta dall'art. 11 del Decreto e secondo le linee guida per la predisposizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità da emanarsi a cura della CIVIT.

#### **6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali.

Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il responsabile di servizio presupposto in sede di decisione di affidamento di ulteriori incarichi dirigenziali.

#### **7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO**

Il sistema di valutazione e controllo strategico e il sistema di controllo di gestione dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.

La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

#### **8. MODALITÀ' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei tempi di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.