

COMUNE DI MAIRANO
Provincia di Brescia

§§§

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (Decreto), introduce 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.

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".

Le norme contenute nel Decreto costituiscono in massima parte principi generali dell'ordinamento ai quali si adeguano gli enti locali, negli ambiti di propria competenza. L'Ente vi ha provveduto, da ultimo, con la revisione apportata nel 2018, con delibera della Giunta comunale n. 97 del 06/12/2018, al Regolamento comunale di organizzazione degli uffici e dei servizi, e l'introduzione della sezione relativa al "Ciclo di

gestione della performance e Sistema di misurazione e valutazione”, disciplinante tra l’altro l’organismo del Nucleo di valutazione.

In tale contesto normativo il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, assume 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:

- ai funzionari incaricati di Posizione Organizzativa (P.O.), quali responsabili – in assenza di personale di qualifica dirigenziale - delle unità organizzative di massima dimensione;
- al rimanente personale privo di tali responsabilità, pur se inquadrato nella categoria professionale D;
- al segretario comunale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto e 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 e 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

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - a) l’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - b) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - c) l’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - d) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle “Linee guida per la definizione degli standard di qualità”, emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - e) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - a) l’impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all’amministrazione:

- a) 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.

2.2. Gli obiettivi

Il periodo antecedente alla definizione della nota di aggiornamento del Documento unico di programmazione e dello schema di bilancio di previsione è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte degli incaricati di P.O., con il coordinamento del segretario comunale, sulla base degli indirizzi dell'Amministrazione comunale.

Gli incaricati di P.O. propongono all'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 di previsione.

La proposta degli incaricati di P.O. si sostanzia di norma in uno o più 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 Piano della performance - costituito nell'Ente dall'insieme dei documenti di programmazione finanziaria e gestionale dell'Ente: le Linee programmatiche di mandato, il Documento unico di programmazione e il Piano esecutivo di gestione - recepisce le priorità politiche definite con l'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse da allocarsi nel bilancio, in obiettivi strategici delle unità organizzative 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.

In seguito all'approvazione del Piano della performance, gli incaricati di P.O. emanano la direttiva per l'assegnazione degli obiettivi individuali ai propri dipendenti, precisando gli indicatori utili alla valutazione e i pesi relativi.

2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

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

Il Nucleo interno di valutazione (NIV) valida il monitoraggio della complessiva attuazione degli obiettivi, acquisendo i dati necessari di norma ogni semestre, per il tramite della struttura organizzativa preposta al controllo di gestione e con il coordinamento del segretario comunale.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio e 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 NIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone gli esiti del monitoraggio di periodo agli incaricati di P.O. e al segretario comunale, 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 all'Amministrazione.

All'esito del monitoraggio finale il NIV, con il supporto della struttura tecnico permanente di supporto e con il coordinamento 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 e la misurazione e valutazione del relativo grado di raggiungimento vedono interessati tutti i dipendenti, i quali 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 un'integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra le attività di controllo interno e gli strumenti della rendicontazione sociale, al fine di transitare da una concezione autoreferenziale a una prospettiva di apertura ai cittadini e 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.

A tali fini:

- è assicurato il rispetto del principio generale di trasparenza posto dal decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33, mediante l'ottemperanza agli obblighi di pubblicità dallo stesso imposti;
- sono avviate le procedure volte all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale attraverso l'individuazione dei valutatori esterni, cd. stakeholder (ad es. associazioni di utenti e consumatori), e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale dell'Ente e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" emanate dalla CIVIT con delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

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. sono:

- a) il conseguimento degli obiettivi di cui al Piano della performance, ovvero la valutazione del rendimento;
- b) i comportamenti tenuti dagli stessi 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 essere:

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

Nella valutazione del rendimento si dovrà considerare la strategicità dei diversi obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici e pertanto dello specifico peso agli stessi attribuiti.

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.

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 del cliente 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;
- g) il rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi.

I punteggi riportati nella valutazione dei criteri di cui alle lett. da a) a f) vanno tra loro sommati, il punteggio riportato nella valutazione del criterio di cui alla lett. g) va eventualmente detratto.

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:

Fattori Valutativi	Punteggio Massimo
Raggiungimento degli Obiettivi	50
Comportamenti	100
Totale	150

3.1.5. Modalità di valutazione del conseguimento degli obiettivi

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione degli obiettivi (punti 50) è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso a essi preventivamente attribuito.

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 pari alla corrispondente percentuale del punteggio massimo disponibile.

Il mancato o parziale conseguimento dell'obiettivo imputabile a fatti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili all'incaricato di P.O., equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che siano state tempestivamente rappresentate le cause ostative all'Amministrazione nel momento in cui si sono appalesate: in quel caso l'organo di governo ha facoltà di assegnare all'incaricato di P.O. uno o più nuovi obiettivi sostitutivi, realizzabili nella parte residuale dell'esercizio.

3.1.6. Modalità di valutazione del comportamento

Relativamente alla valutazione del comportamento l'attribuzione del punteggio da 0 a 100 assume il seguente significato:

- a) Organizzazione e direzione (max punti 15):
capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:
 - 0-5 (Bassa): comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze
 - 6-10 (Media): comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche
 - 11-15 (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 20):
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;
 - 0-7 (bassa): comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali);
 - 8-14 (media): comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri;
 - 15-20 (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 del clienti siano essi esterni o interni
 - 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 15):
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
 - 0-5 (bassa): comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;
 - 6-10 (media): comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri;
 - 11-15 (alta): comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali).

- e) Valutazione (max punti 15):
capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;
 - 0-5 (bassa): comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori;
 - 6-10 (media): comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori;
 - 11-15 (alta): comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

L'attribuzione del punteggio non omette di considerare la valutazione delle prestazioni dei propri dipendenti effettuata dall'incaricato di P.O. nel medesimo periodo di riferimento.

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 destinato al criterio sub a), il cui punteggio complessivo raddoppia e i cui valori di scala diventano i seguenti: 0-10 (bassa), 11-20 (media), 21-30 (alta).

- 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 criterio di valutazione sub f) non si applica e il punteggio ad esso riservato è destinato al criterio sub d), il cui punteggio complessivo raddoppia e i cui valori di scala diventano i seguenti: 0-10 (bassa), 11-20 (media), 21-30 (alta).

- g) rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi (max punti 15 in detrazione):
capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'unità organizzativa alla cui direzione la P.O. è preposta nel rispetto dei termini previsti;
 - punti 0 (ottimo): accertato mancato rispetto dei tempi in misura non superiore al 5% del campione totale;
 - punti da 1 a 5: accertato mancato rispetto dei tempi in misura non superiore al 10% del campione totale;

- punti da 6 a 10: accertato mancato rispetto dei tempi in misura non superiore al 20% del campione totale;
- punti da 11 a 14: accertato mancato rispetto dei tempi in misura non superiore al 40% del campione totale;
- punti 15: accertato mancato rispetto dei tempi in misura superiore al 40% del campione totale.

Le modalità di conduzione del monitoraggio sono determinate annualmente nell'ambito del Piano della performance, in accordo alle eventuali prescrizioni recate dal Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Ente.

3.1.7. Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato

L'indennità di risultato compete solo agli incaricati di P.O. che abbiano conseguito complessivamente almeno 105 punti e la cui performance rispetti tutte le seguenti condizioni:

- a) siano stati conseguiti almeno 20 punti nella valutazione del rendimento;
- b) siano stati conseguiti almeno 70 punti nella valutazione del comportamento;
- c) sia stato conseguito un punteggio almeno medio relativamente ad ogni criterio di valutazione del comportamento;
- d) siano stati attribuiti non più di 10 punti, in detrazione, alla lett. g) del precedente articolo.

Agli incaricati di P.O. che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio come sopra indicato, l'indennità di risultato è erogata nella seguente misura:

- a) punti 105-125: 50%
- b) punti 126-130: 60%
- c) punti 131-135: 70%
- d) punti 136-140: 80%
- e) punti 141-145: 90%
- f) punti 146-150: 100%

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

3.2.1. Criteri di valutazione

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 10.

Il responsabile di servizio, in coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, assegna - di norma entro 15 giorni dall'approvazione del Piano della performance - gli 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 ma comunque entro il 30 novembre, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

A ciascun obiettivo di gruppo è attribuito un peso percentuale rispetto al totale degli stessi e nell'assegnazione di tali obiettivi al proprio personale gli incaricati di P.O. seguono un criterio di opportuna e proporzionata ripartizione delle responsabilità.

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 e 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% a ciascun componente del gruppo è attribuito un punteggio nella seguente misura:

- 1 - inferiore all'80%: punti 6
- 2 - inferiore al 90%: punti 7
- 3 - inferiore al 100%: punti 8
- 4 - pari al 100%: punti 10.

Ove, ai sensi dell'ultimo periodo del punto 3.2.3. il punteggio riservato agli obiettivi di gruppo sia pari a punti 30 la scala viene ad essere la seguente:

- 1 – punti 18
- 2 – punti 21
- 3 – punti 24
- 4 – punti 30.

Qualora un singolo dipendente prenda parte a una pluralità di obiettivi di gruppo, ferma la valutazione effettuata per ciascun obiettivo, il punteggio individuale complessivo è determinato tenendo conto, proporzionalmente, del peso attribuito a ciascun obiettivo e del peso complessivo degli obiettivi di gruppo cui prende parte il dipendente.

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 tal caso il punteggio massimo per il conseguimento degli obiettivi individuali sarà pari a 30 punti anziché 20.

3.2.3. Obiettivi individuali

Agli obiettivi individuali sono riservati complessivi punti 20.

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

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 ma comunque entro il 30 novembre, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

A ciascun obiettivo individuale è attribuito un peso percentuale rispetto al totale degli stessi e nell'assegnazione di tali obiettivi al proprio personale gli incaricati di P.O. seguono un criterio di opportuna e proporzionata ripartizione delle responsabilità.

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 e indicatori degli stessi, accerta in modo analitico, per ogni

obiettivo, il livello di conseguimento e individua le cause di mancato conseguimento, nei casi diversi dal conseguimento pieno.

Ove l'obiettivo sia stato conseguito in misura inferiore al 70% al dipendente 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 - inferiore all'80%: punti 12
- 2 - inferiore al 90%: punti 14
- 3 - inferiore al 100%: punti 16
- 4 - pari al 100%: punti 20.

Ove, ai sensi dell'ultimo periodo del punto 3.2.2. il punteggio riservato agli obiettivi individuali sia pari a punti 30 la scala viene ad essere la seguente:

- 1 – punti 18
- 2 – punti 21
- 3 – punti 24
- 4 – punti 30.

Nel caso al dipendente siano stati assegnati una pluralità di obiettivi individuali, la valutazione è effettuata per ciascun obiettivo e di seguito si determina il punteggio complessivo, tenendo conto, proporzionalmente, del peso attribuito a ciascun obiettivo e del peso complessivo degli obiettivi individuali assegnati al dipendente.

Ove il responsabile di servizio ritenga preferibile l'assegnazione a taluni dipendenti di soli obiettivi di gruppo, il punteggio previsto per la valutazione degli obiettivi individuali confluirà in quello previsto per la valutazione degli obiettivi di gruppo e il relativo punteggio massimo sarà pari a 30 punti anziché 10.

3.2.4. Competenze dimostrate

Alle competenze dimostrate sono riservati punti 41.

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: fino a punti 15
- competenze discrete: da punti 16 fino a punti 20
- competenze buone: da punti 21 fino a punti 30
- competenze ottime: da punti 31 fino a punti 41

3.2.5. Comportamenti professionali

Ai comportamenti professionali sono riservati punti 39.

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 13
- tempestività: punti 13
- flessibilità: punti 13.

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

- livello insufficiente o scarso: punti 0

- livello sufficiente: fino a punti 4
- livello discreto: fino a punti 6
- livello buono: fino a punti 10
- livello ottimo: fino a punti 13.

3.2.6. Comportamenti organizzativi

Ai comportamenti organizzativi sono riservati punti 40.

I 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 10
- capacità di gestire le relazioni con i superiori: punti 10
- capacità di gestire le relazioni con i colleghi: punti 10
- capacità di gestire le relazioni con gli utenti: punti 10.

Le valutazioni sono assegnate per ognuno dei sottocriteri come segue:

- livello insufficiente o scarso: punti 0
- livello sufficiente: fino a punti 2
- livello discreto: fino a punti 4
- livello buono: fino a punti 6
- livello ottimo: fino a punti 10.

3.2.7. Graduatoria

I punteggi, così come attribuiti, in applicazione dei criteri suelencati, sono sommati e sulla base di essi è formata una graduatoria unica a livello di ente.

La quota destinata complessivamente al premio è ripartita tra tutti i dipendenti, tenendo conto dei seguenti correttivi:

- proporzionale riduzione in caso di servizio a tempo parziale;
- coefficiente di maggiorazione pari a 1,1 per il personale inquadrato in categoria C e pari a 1.15 per quello inquadrato in categoria D.

Individuata così la quota potenziale massima conseguibile da ogni singolo dipendente, 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:

- punti 105-115: 50%
- punti 116-125: 55%
- punti 126-130: 60%
- punti 131-135: 70%
- punti 136-140: 80%
- punti 141-145: 90%
- punti 146-150: 100%

Ai dipendenti che hanno conseguito la valutazione migliore, purchè superiore a 135/150, sulla base della graduatoria complessiva di ente, entro il limite stabilito dalla contrattazione collettiva integrativa, è assicurata una maggiorazione del premio, la cui misura è parimenti determinata dalla contrattazione collettiva integrativa.

Nella formulazione delle valutazioni i responsabili possono avvalersi dei loro collaboratori preposti al coordinamento dei gruppi di lavoro.

Ove un dipendente sia assegnato in condivisione a più responsabili ognuno dei responsabili effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati dai due responsabili. Analogamente si procederà ove un dipendente nel corso dell'anno sia assegnato successivamente a diversi servizi, ricavando il punteggio dalla media ponderata delle diverse valutazioni.

La graduatoria è redatta dal NIV sulla base delle valutazioni dei responsabili di servizio.

Ove l'organismo rilevi valutazioni irragionevoli o illogiche o erronea applicazione dei criteri predeterminati invita motivatamente il responsabile di servizio a riformulare le valutazioni segnalando analiticamente le illegittimità e criticità riscontrate.

In caso di parità di punteggio, ai fini dell'inserimento in graduatoria, non sono ammessi ex aequo ma si procede mediante sorteggio.

L'attribuzione ad un dipendente di un punteggio inferiore a punti 60 determina l'obbligatoria apertura di procedimento disciplinare per insufficiente rendimento.

3.3 VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La metodologia di valutazione delle prestazioni del segretario comunale è mutuata da quella disciplinata nella sezione 3.1, relativa agli incaricati di p.o., con le specifiche differenze di seguito riportate.

Di norma nel Piano della performance sono previsti specifici obiettivi assegnati alla responsabilità del segretario comunale, fatti oggetto di pesatura e corredati di programmi di attività e di indicatori di risultato. In caso contrario la misurazione del raggiungimento degli obiettivi e l'attribuzione del relativo punteggio sono ricavati dalla performance organizzativa complessiva dell'ente, nella misura percentuale accertata dal NIV, applicando anche in tal caso i criteri di cui al punto 3.1.5.

Il Piano della performance, nell'attribuire il peso a ciascun obiettivo individuale assegnato al segretario comunale, può comunque stabilire che sino alla metà dei punti complessivamente disponibili a tal fine (50) siano attribuiti in proporzione alla performance organizzativa complessiva dell'ente.

Per la valutazione del comportamento si applicano i criteri di cui al punto 3.1.6, con esclusione di quanto previsto alla lettera g). La valutazione attiene allo svolgimento delle funzioni e dei compiti propri del segretario comunale, attribuiti dalla legge (art. 97 d.lgs. 267/2000) nonché da statuto, regolamenti o specifici provvedimenti d'incarico da parte del sindaco.

Qualora - in assenza di personale incaricato di p.o. - gli sia stata assegnata la responsabilità di un'unità organizzativa, il segretario comunale viene valutato anche con la relativa metodologia e le due distinte valutazioni sono ricondotte a media ponderata, secondo la misura apprezzata dal NIV.

Non si procede a valutazione del segretario comunale al quale non compete, a termini di contrattazione collettiva, il trattamento economico accessorio relativo alla retribuzione di risultato.

3.4 PROGRESSIONI ORIZZONTALI

La metodologia di valutazione delle prestazioni utilizzata per l'attribuzione dell'indennità di risultato agli incaricati di P.O. e della premialità ai dipendenti costituisce, opportunamente integrata con le disposizioni che seguono, procedura di selezione idonea - nel rispetto dei principi normativi e dei criteri stabiliti dalla contrattazione collettiva nazionale e integrativa di ente - per l'attribuzione dei benefici economici correlati alla c.d. "progressione orizzontale" all'interno della medesima categoria professionale.

Fermo restando che le progressioni economiche orizzontali si realizzano nel limite delle risorse disponibili e stanziare, e per un numero limitato di dipendenti che ne abbiano titolo, è generalmente previsto lo svolgimento di una selezione in base ai risultati ottenuti, alle prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento collegati alle attività lavorative ed ai processi di riorganizzazione, all'impegno e alla qualità della prestazione individuale.

Costituisce requisito di accesso alla selezione l'aver maturato, antecedentemente al periodo contrattuale di riferimento, non meno di ventiquattro mesi di anzianità nella posizione economica goduta.

La selezione è svolta considerando esclusivamente gli esiti della valutazione dei risultati e dei comportamenti nel triennio precedente, e il punteggio massimo conseguibile è pari a 150. A tal fine i punteggi individuali relativi alle valutazioni del triennio precedente l'anno di attivazione delle progressioni sono così ponderati: le valutazioni del terzo anno precedente rilevano per il 20% del totale, quelle del secondo anno precedente per il 30% del totale e quelle dell'anno immediatamente precedente per il 50% del totale.

Eseguite le eventuali riparametrazioni necessarie a ricondurre ad un'unica scala - base 150 - i punteggi delle valutazioni annuali precedenti, in quanto attribuiti sulla scorta di una metodologia diversa, viene infine formata l'unitaria graduatoria di ente, utile per determinare il numero delle posizioni utili per conseguire la progressione economica e i nominativi di coloro che ne beneficiano.

In caso di parità di punteggio, si utilizzano i seguenti criteri di precedenza, in ordine decrescente di importanza: più elevata valutazione dell'anno immediatamente precedente la selezione, maggiore permanenza nella posizione economica in godimento.

Conseguono il beneficio della progressione economica orizzontale tutti e solo coloro che risultano collocati nelle posizioni più alte della graduatoria, nei limiti del budget complessivamente stanziato per l'anno di riferimento e, comunque, nel limite del 25% dei lavoratori in possesso del requisito di accesso alla selezione.

4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti si prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi;
- il confronto tra valutatore e valutato nel momento di assegnazione degli obiettivi e nelle verifiche intermedie e finali;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, viene definita la seguente procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto:

- i dipendenti possono formulare contestazioni scritte rispetto all'andamento del processo valutativo e al risultato della valutazione al segretario generale
- gli incaricati di P.O. possono formulare contestazioni scritte rispetto all'andamento del processo valutativo e al risultato della valutazione al Comitato dei Garanti.

Il Comitato dei Garanti è costituito dal componente del NIV e da due incaricati di P.O. di settore diverso da quello interessato, estratti a sorte tra coloro che hanno presentato la loro candidatura.

Le richieste scritte devono essere esaminate e definite entro trenta giorni dalla loro presentazione.

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.

6. MODALITÀ VOLTE A RILEVARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Ai sensi dell'art. 14 del Decreto il NIV curerà annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

7. 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.

8. NORME FINALI

Le indennità e i premi determinati applicando il presente sistema di misurazione e valutazione sono soggetti alle decurtazioni previsti dalle vigenti norme di legge e di contratto collettivo per i casi di assenza, a vario titolo, dal servizio effettivo.

Ogni punteggio, percentuale, quota, importo o cifra deve essere assegnata o calcolata con arrotondamento matematico all'unità intera superiore o inferiore.

Fasi, attività, soggetti e tempi del ciclo di misurazione e valutazione del personale sono riportati in forma di riepilogo nella tabella che segue.

Costituiscono inoltre allegato del Sistema i seguenti tre modelli di scheda di valutazione, relativi agli incaricati di p.o., al restante personale e al segretario comunale.