

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE 2024

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 modificato dal d.lgs. n. 74/2017, è uno strumento che concorre al miglioramento delle prestazioni dei dipendenti pubblici e, di conseguenza, al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle Amministrazioni Pubbliche, favorendo processi di sviluppo continuo della qualità degli interventi realizzati e dei servizi offerti, promuovendo la crescita delle competenze professionali e garantendo la trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate.

Il sistema è un elemento essenziale del "ciclo di gestione della performance" introdotto dal citato d.lgs. n.150/2009, in quanto definisce le modalità di svolgimento delle diverse fasi che lo compongono. Esso definisce le modalità di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa descrivendo, nel dettaglio fasi, soggetti, responsabilità, modalità, tempi del processo, procedure di conciliazione e modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema tiene conto delle modifiche introdotte dalle disposizioni previste dal d.lgs. n. 74/2017, dall'art. 4-bis, c. 2, DL 13/2023, convertito in L. 41/2023 e delle linee guida a DFP n. 2/2017, n. 4/2019 e n. 5/2019 e delle nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale fornite dal Ministero della Pubblica Amministrazione in data 28 novembre 2023. In merito alle linee guida 4\2019 si fa presente che nel corso del 2023 è stato avviato il progetto per il coinvolgimento dei vari stakeholder nel processo di valutazione ma, al momento, non risulta possibile ancora definire un percorso oggettivo per la misurazione della c.d. "valutazione partecipativa".

La performance organizzativa (art. 8 D.Lgs. n. 150/2009), corrisponde al contributo delle diverse unità organizzative presenti all'interno dell'Ente locale al raggiungimento degli obiettivi di fondo dell'amministrazione. Secondo la medesima norma, più specificamente, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne i seguenti profili rilevanti:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Secondo la nuova formulazione dell'art. 19-bis D.Lgs. n. 150/2009, i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative comunicando

direttamente all'organismo di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso organo.

La modifica normativa apre, in altri termini, un apposito canale diretto finalizzato a riscontrare il livello di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

A loro volta, poi, gli utenti interni alle amministrazioni devono/possono partecipare al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate sempre dall'organismo di valutazione.

La performance individuale, invece, concerne il contributo dei singoli alle diverse unità organizzative e (più generalmente) all'ente complessivamente considerato ed è diversamente configurata e misurata in funzione dello specifico ruolo ricoperto dalla singola unità di personale.

Secondo il dettato normativo (art. 9 D.Lgs. n. 150/2009), infatti, in funzione del ruolo ricoperto la misurazione e valutazione della performance individuale avviene sulla base di fattori diversi che tengono conto del profilo di rispettiva appartenenza e che sono variamente modulati.

Con riferimento al personale incaricato della responsabilità di una struttura, infatti, la performance individuale è collegata:

1. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali (ed è questa una significativa novità recata dal D.Lgs. n. 74/2017) è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
3. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Considerando le principali **fasi** del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, esse possono essere così individuate:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- validazione e pesatura degli obiettivi;
- monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- analisi dei dati e valutazione;
- comunicazione dei risultati;
- elaborazione di piani di miglioramento individuali.

L'assegnazione degli obiettivi prevede diversi momenti di condivisione con il valutato tramite appositi colloqui. Tale fase di condivisione è spesso avvenuta nel medesimo momento in cui è avvenuto il colloquio relativo alla valutazione della performance dell'anno precedente. Il momento dell'assegnazione deve prevedere la definizione e la valutazione sia degli obiettivi individuali del responsabile di settore e/o del dipendente che di quelli organizzativi (performance organizzativa), in genere misurabili tramite appositi indicatori quantitativi, sia dei comportamenti organizzativi.

In base ai nuovi criteri individuati dal citato D.lgs. 74, gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al

perseguimento dei quali tutti (responsabile e personale dipendente) sono chiamati a contribuire, mentre gli obiettivi individuali sono obiettivi assegnati specificamente al responsabile di settore o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del responsabile/dipendente e non collegate a quelle della struttura.

La performance organizzativa può avere ad oggetto, in linea con quanto previsto dall'art. 8 del d. lgs. 150/2009, risultati di:

- outcome;
- piani/programmi strategici;
- attività/servizi/progetti;
- customer satisfaction;
- capacità organizzativa.

La struttura degli obiettivi può essere sintetizzata nel seguente modo:

• **Obiettivi strategici/di mandato** che identificano le priorità strategiche del Comune di Cutrofiano in relazione alle attività e ai servizi erogati. Sono gli obiettivi che derivano dal programma di mandato del Sindaco, aventi durata quinquennale e possono essere collegati sia con la performance organizzativa che con la definizione degli obiettivi individuali;

• **Obiettivi di performance organizzativa ed obiettivi di performance individuale** finalizzati al miglioramento dell'attività istituzionale del Comune. Nella performance organizzativa devono rientrare anche i c.d. obiettivi generali, introdotti dal d.lgs 74/2017 (Riforma Madia). Gli obiettivi generali identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati. Essi costituiscono gli obiettivi del sistema Ente Locale nel suo complesso ed, in quanto tali, sono comuni e trasversali a tutti i Settori/Unità Operative dell'Ente medesimo. Nel presente sistema di misurazione e valutazione gli obiettivi generali vengono collegati con la valutazione del sistema di indicatori di attività e di performance organizzativa. **L'art 9, comma 1 lett. del D.lgs n. 74/2017 (Riforma Madia) ha disposto che agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva, mentre l'art. 4-bis, c.2, D.L.13/2023, convertito in L.41/2023 attribuisce un peso non inferiore al 30 per cento, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, al rispetto dei termini di pagamento.**

Tutti gli obiettivi possono essere di due tipi: miglioramento e mantenimento. Gli obiettivi di innovazione e miglioramento sono caratterizzati dalla rilevanza progettuale delle azioni da compiere. Gli obiettivi di innovazione e miglioramento hanno la caratteristica della temporaneità, cioè non vengono riproposti negli anni successivi a meno che non comportino l'istituzione di una nuova attività: in questo caso, il nuovo servizio diventerà oggetto di un obiettivo di mantenimento. Gli obiettivi di mantenimento o attività ordinaria sono obiettivi senza rilevanza progettuale, in quanto si riferiscono ad attività routinarie e quindi ripetitive nel tempo. Un'attività è considerata "ordinaria" o consolidata quando è diretta a mantenere i livelli di efficienza, efficacia ed economicità raggiunti nei periodi passati.

Sulla base dell'esperienza maturata negli anni precedenti nel Comune di Cutrofiano è utile precisare che non è opportuno inserire nel PIAO:

-) Obiettivi corrispondenti ad adempimenti amministrativi obbligatori, salvo che sia evidenziata la misura del miglioramento atteso

- ) Obiettivi di semplice destinazione della spesa, anziché di risultato atteso
- ) Obiettivi incoerenti con i programmi dell'Amministrazione (ricavabili dal programma di mandato e dalla RPP)
- ) Obiettivi generici, per i quali non è stato individuato il risultato atteso o non sono state create le condizioni per valutare in modo preciso l'attività da svolgere.

La valutazione del **responsabile di settore** sarà effettuata in maniera prevalente sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa (performance organizzativa) in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono, oltre che, ovviamente, sulla base della performance relativa agli obiettivi individuali di diretta responsabilità ed ai relativi comportamenti organizzativi **opportunamente modificati per tenere conto delle nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale fornite dal Ministero della Pubblica Amministrazione in data 28 novembre 2023**. La valutazione della performance organizzativa del Segretario è data dalla media del raggiungimento degli obiettivi organizzativi dell'ente.

Per il **personale non dirigenziale** la misurazione e la valutazione della performance individuale saranno collegate:

- 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.

Ciò implica che la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale può fare riferimento, oltre che ai comportamenti e competenze agite, a:

- obiettivi di gruppo, che sono obiettivi organizzativi e possono essere individuati: o in una parte degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza; o in obiettivi relativi a progetti nei quali sono coinvolti alcuni dei collaboratori dell'ufficio, non necessariamente collegati agli obiettivi della struttura stessa;
- eventuali obiettivi individuali, per i quali restano valide le considerazioni fatte in precedenza con riferimento al responsabile di settore.

Occorre precisare che obiettivi della struttura (performance organizzativa) e obiettivi (individuali) del dirigente e/o del dipendente sono due "entità" distinte:

- gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;
- gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).

Per "**validazione**" si intende la valutazione dell'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione della sussistenza di determinati requisiti di oggettività, specificità e misurabilità.

La “**pesatura**”, invece, è il processo di definizione della “rilevanza complessiva” posseduta da ogni obiettivo in termini di impatti operativi, economici e strategici.

La rilevanza degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni Posizione Organizzativa ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

La pesatura della rilevanza degli obiettivi è stata effettuata in ragione dei seguenti criteri:

- Strategicità: importanza politica
- Complessità: interfunzionalità / grado di realizzabilità
- Impatto esterno e/o interno: miglioramento per gli stakeholder (gruppi di interesse)
- Economicità: efficienza economica.

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale, dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi sulla base di dieci valori dei fattori ponderali indicati di seguito nella sezione relativa all’attribuzione dei punteggi.

I monitoraggi intermedi, destinati all’eventuale revisione degli obiettivi, dovranno avvenire con le stesse **modalità** utilizzate per l’assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

Al fine di rendere il processo di valutazione il più possibile trasparente, viene definita una metodologia di raccolta dei dati utili per la valutazione. Una metodologia generale di riferimento consiste nella raccolta degli “eventi significativi”, in maniera tale da disporre di una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione finale. Essa presenta le seguenti caratteristiche:

- definizione e aggiornamento di una lista degli eventi significativi, aggiornata durante il corso dell’anno, al verificarsi di tali eventi (sia in positivo che in negativo);
- sintesi, a fine periodo, degli eventi significativi rilevati da parte del valutatore;
- confronto con il valutato riguardo agli eventi significativi.

Nella rilevazione degli eventi critici, il Nucleo, al fine di ottenere un quadro più ampio, dovrebbe basarsi anche su interviste con i principali collaboratori del valutato.

Nel processo di valutazione la rilevazione dei dati sarà costituita da osservazioni che si baseranno su diverse tipologie di fonti. Il Nucleo dovrà tenere conto del rilevamento della soddisfazione degli utenti, delle valutazioni fatte dai collaboratori del valutato, delle osservazioni fatte dai colleghi di pari livello gerarchico e dalle rilevazioni fatte da chi ha il rapporto diretto con il valutato (in particolare gli Assessori/Consiglieri di riferimento del responsabile di settore).

L’analisi dei dati sarà propedeutica alla valutazione e, in particolare all’assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti che, utilizzando le procedure di attribuzione e calcolo sintetico definite a livello di amministrazione, permette di determinare il punteggio sintetico finale dell’individuo nel periodo di riferimento.

La comunicazione del punteggio scaturito a seguito della valutazione rappresenta la fase più delicata dell’intero processo e, pertanto, analogamente alla fase di assegnazione degli obiettivi, necessiterà di colloqui individuali tra valutatore e valutato.

Poiché la finalità è quella di generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione del punteggio, e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, deve essere previsto un confronto finalizzato a mettere in evidenza i seguenti fattori:

- principali evidenze (provenienti da fonti diverse in caso di approcci aggiuntivi rispetto a quello gerarchico), eventi significativi e risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- scostamenti tra la performance attesa e quella effettivamente realizzata;
- motivazioni della valutazione.

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, occorrerà predisporre un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità;
- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato;
- azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

Il sistema di valutazione, indipendentemente dal soggetto che viene valutato, si articola in cinque punti fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale;
2. valutazione dei comportamenti organizzativi;
3. calcolo del punteggio complessivo;
4. definizione di un processo di valutazione;
5. attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance opera in riferimento a:

- ) personale incaricato di posizione organizzativa e dirigente;
- ) personale inquadrato nelle diverse categorie professionali.

La misurazione della performance della prima categoria è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione della seconda categoria è invece collegata:

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

Per i dirigenti e il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità l'art. 9 del d.lgs. 150/2009 stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi

della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate a quanto indicato ai punti a) e b). Ciò implica che la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale può fare riferimento, oltre che ai comportamenti e competenze agite, a:

- obiettivi di gruppo, che sono obiettivi organizzativi e possono essere individuati: o in una parte degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza; o in obiettivi relativi a progetti nei quali sono coinvolti alcuni dei collaboratori dell'ufficio, non necessariamente collegati agli obiettivi della struttura stessa;
- eventuali obiettivi individuali, per i quali restano valide le considerazioni fatte in precedenza con riferimento al personale dirigente

## **CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

Il miglioramento della misurazione e valutazione della performance organizzativa passa attraverso un sistema integrato di definizione degli obiettivi strategici dell'amministrazione ed operativi assegnati a tutti i soggetti interessati.

Ai fini della valutazione della Performance Organizzativa è necessario elaborare preliminarmente una mappatura delle attività che vengono svolte e, per ognuna di queste, individuare l'output principale che sarà l'oggetto da monitorare attraverso gli indicatori di attività, affiancati da alcuni indicatori di efficienza/efficacia. Nel corso del 2021 si dovrà procedere con la realizzazione della mappatura degli indicatori al fine di migliorare i criteri di trasparenza della valutazione di seguito indicati.

Ad ogni obiettivo strategico o di miglioramento o di mantenimento sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito (delibere CIVIT/ANAC, Linee Guida):

- ) **Comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- ) **Rilevanza:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano, attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione e pertinente con l'oggetto della misurazione. E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dal settore di riferimento.
- ) **Confrontabilità e misurabilità:** deve consentire comparazioni nel tempo (corrispondenti con la durata degli strumenti di programmazione in cui è inserito) tra diverse organizzazioni, attività e valori standard e il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli

- ) **Fattibilità e sostenibilità:** la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi e gli obiettivi

devono essere correlati alle risorse che si stimano disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

-) Affidabilità: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando e garantire l'accessibilità alle fonti dei dati;

-) Controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa: è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.

## **VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI AREA**

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del responsabile di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

### **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

A fine di creare un collegamento tra profilo organizzativo e comportamenti individuali il d.lgs.n. 74 del 2017 ha riformulato l'art. 9 del d.lgs. n.150 del 2009 stabilendo che la performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità debba essere collegata “agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva”, nonché “al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione del Piano della performance” (comma 1 bis). Per l'anno 2024, in attesa che si possa sperimentare il nuovo sistema di valutazione e nelle more che in sede di delegazione trattante si possa negoziare un accordo in linea con le indicazioni del D.Lgs.74\2017, il Comune di Cutrofiano adotterà un peso equivalente tra la performance organizzativa e quella individuale, in linea con quanto previsto in sede di rinnovo contrattuale (delegazione trattante del 6\12\19 e 11\12\19).

La stessa norma fornisce altresì alcune coordinate riguardanti il contenuto specifico per la costruzione degli indicatori affinché siano funzionali al perseguimento degli obiettivi e cioè:

- a) la tipologia di indicatore utilizzata (di rappresentazione del volume dei prodotti e dei servizi erogati; di risultato e dunque volti a rappresentare l'esito del programma di spesa; di impatto (outcome) che produce sulla collettività e sul contesto; di realizzazione finanziaria);
- b) una definizione tecnica dell'indicatore che consenta di specificare ciò che esso misura e l'unità di misura di riferimento;
- c) la fonte dei dati dalla quale si ricavano le informazioni necessarie al calcolo dell'indicatore e che consente di verificarne la misurazione;
- d) il metodo o l'algoritmo di calcolo dell'indicatore;
- e) il «valore obiettivo», ossia il risultato atteso dell'indicatore con riferimento alla tempistica di realizzazione, se disponibile;
- f) il valore effettivamente osservato dall'indicatore nell'esercizio finanziario immediatamente precedente al triennio di programmazione, se disponibile.



Gli indicatori di performance riguardano tanto la performance organizzativa quanto quella individuale e possono essere dunque associati ai risultati sia della prima sia a quelli della seconda. Gli indicatori utilizzati nella valutazione della performance organizzativa sono suddivisi in base alle rispettive caratteristiche nel modo seguente:

- 1) Indicatori di attività. Sono quantità che esprimono il volume delle attività di un determinato servizio, rilevato in alcune grandezze significative: i prodotti o output che costituiscono il risultato finale delle singole attività o procedure svolte all'interno delle unità organizzative. Una unità organizzativa, in relazione ai procedimenti di propria competenza, può realizzare tre tipi di output:
  - a) Output servizio: asili nido, assistenza domiciliare, mense ecc. Nel caso in cui il prodotto è un servizio l'unità di misura è generalmente l'utente del servizio ed il prodotto complessivo sarà dato dal totale degli utenti che beneficiano del servizio (es. totale bambini iscritti all'asilo nido).
  - b) Output bene: strade ecc. Nel caso in cui il prodotto è un bene, l'unità di misura è il singolo bene prodotto o distribuito ed il prodotto complessivo è il totale dei beni prodotti o distribuiti (es. totale Km manutenzione stradale, ecc.).
  - c) Output documento: permesso di costruire; certificato anagrafico ecc. Nel caso in cui un prodotto è un documento il prodotto complessivo sarà dato dal totale dei documenti predisposti.

Non tutti gli indicatori di attività sono idonei a valutare il livello di performance che dipende, cioè è controllabile, dall'attività del responsabile gestionale: in genere gli indicatori di attività rilevano i prodotti (o output) e sono dati da un valore assoluto, una grandezza che non sempre è conseguenza di scelte gestionali. Resta in ogni caso estremamente utile la loro valutazione, perché attraverso di essa è possibile conoscere quali siano effettivamente i carichi di lavoro dei diversi servizi e individuare, quindi, le dotazioni organiche ottimali per consentire l'espletamento delle diverse funzioni. Invece di un dato presunto o di un rapporto percentuale, è più utile indicare il valore relativo all'anno precedente ed inserire, nei vari monitoraggi, il dato effettivo, per permettere il confronto fra dati riferiti alla stessa unità organizzativa in periodi differenti.

- 2) Indicatori di risultato. Gli indicatori di risultato definiscono quando un obiettivo può considerarsi raggiunto secondo le aspettative iniziali. Gli indicatori di risultato misurano una performance che dipende da elementi che il responsabile gestionale può controllare e quindi influenzare. L'indicatore di risultato è un rapporto di valori che consente di esprimere i risultati che devono essere raggiunti in sede di attuazione dell'obiettivo. Il punto di partenza per la definizione degli indicatori di risultato sono, quindi, gli indicatori di efficienza ed efficacia.
  - a) Efficienza. L'indicatore di efficienza misura il rapporto tra i risultati effettivi e le risorse utilizzate. Si tratta di rapporti (input/output) dove al numeratore sono indicate le risorse utilizzate (input) mentre al denominatore, di volta in volta, l'output più adeguato. Una unità organizzativa produce in condizione di efficienza se a parità di output minimizza le risorse consumate o se a parità di risorse utilizzate massimizza l'output prodotto.
    - L'efficienza tecnica è data dal rapporto tra il fattore di produzione e il numero di beni/servizi offerti. Tale indicatore rileva, quindi, la produttività intesa come capacità di produrre beni o servizi (output) consumando un livello minimo di risorse (input).

- L'efficienza economica è data dal rapporto tra il costo totale del servizio e il numero di utenti del servizio. Tale indicatore rileva il “costo unitario” dell'output attraverso il confronto tra l'input (espresso in termini economici) ed il livello di output (espresso in termini fisici).
- b) Efficacia. L'efficacia esprime la capacità della struttura di raggiungere gli obiettivi prefissati. Per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi è necessario che gli stessi siano misurabili, sia in termini quantitativi che qualitativi.
  - L'efficacia gestionale esprime la capacità di una unità organizzativa di raggiungere i propri obiettivi nei termini prefissati. Tramite la tempistica di riferimento si sviluppa un dettaglio progettuale delle attività che l'unità organizzativa dovrà porre in essere in relazione ai risultati che l'organo politico si attende dalla realizzazione dell'obiettivo. Il raggiungimento dell'obiettivo viene determinato in relazione allo svolgimento delle azioni previste nelle linee di mandato.
  - L'efficacia quantitativa esprime il rapporto tra domande accolte e domande presentate ed offre un'indicazione sulla capacità di soddisfazione della domanda effettiva (o della domanda potenziale). Ad esempio la domanda soddisfatta sarà data dal rapporto tra il numero di persone che hanno richiesto il servizio e il numero di persone che hanno effettivamente usufruito del servizio.
  - L'efficacia qualitativa esterna esprime il livello di propensione all'utenza e può essere rappresentata dal tempo medio di rilascio di certificati, autorizzazioni ecc., dal tempo di attesa allo sportello, dalla flessibilità dell'orario di apertura degli sportelli, ecc..
  - L'efficacia qualitativa interna esprime il livello di ottimizzazione delle modalità di lavoro e può essere rappresentata dal tempo medio di emissione dei mandati di pagamento, dal tempo di produzione del bilancio di previsione, dalle ore all'anno dedicate alla formazione, ecc..

## **Soddisfazione dei cittadini**

**Il tema è strettamente connesso alla promozione e rilevazione di comportamenti effettivamente interpretativi dei bisogni della collettività, anche attraverso la identificazione degli strumenti utilizzati e le modalità di sviluppo delle relazioni con gli utenti sia singoli (cittadini) che collettivi (imprese, associazioni, altre amministrazioni a cui si fornisce il servizio).**

**In tale direzione il d.lgs n.150 del 2009, come modificato nel 2017, ha inserito la customer satisfaction tra i parametri della valutazione che, pertanto, assurge ad indicatore della funzione e della sua buona qualità.**

**Il d.lgs n. 150, al comma 4 dell'art. 3, dedicato ai principi generali, afferma che “Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi”. L'art.7 del medesimo d.lgs. tra i soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione delle performance individua anche i cittadini o gli altri utenti finali in rapporto**

**alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione. Ai fini delle modalità di partecipazione la disposizione rinvia a quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis (co. 2, lett.c) che prevede l'espressa partecipazione alla misurazione anche attraverso la comunicazione diretta tra cittadini (anche in forma associata) e Organismo indipendente di valutazione, nonché l'adozione da parte di ciascuna amministrazione di sistemi di rilevazione, al fine di valutare il "grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati".**

**Inoltre, le linee guida n. 4/2019 del DFP forniscono indicazioni metodologiche sulle modalità di coinvolgimento dei cittadini nella valutazione.**

**Nel presente SMV non sono contenute indicazioni relative alla "valutazione partecipativa" in quanto, al momento, non si dispone di dati ed informazioni sufficienti per poter impostare un criterio coerente ed attendibile.**

## 1) DEFINIZIONE DEL PUNTEGGIO

### 1a) PUNTEGGIO FINALE

**Il punteggio finale avrà un valore massimo di 100 punti.**

Concorrono alla definizione del punteggio finale la valutazione, e quindi i punteggi parziali, degli obiettivi organizzativi e di quelli individuali. Nell'ambito degli obiettivi individuali avranno un peso anche i comportamenti organizzativi. A ciascuna di queste componenti verrà assegnato un elemento di ponderazione la cui somma dovrà essere pari a 100.

La formula per il calcolo del punteggio finale sarà data da:

$$P_{ra} = ((y1 * P_{oo}) + (y2 * P_{oi}) + (y3 * P_{co})) * (1 - P_p)$$

dove:

$P_{ra}$  = punteggio finale assegnato ad ogni responsabile di area

$y1, y2, y3$  = pesi ponderali (=100) attribuiti ai risultati parziali

$P_{oo}$  = punteggio parziale individuale obiettivi organizzativi

$P_{oi}$  = punteggio parziale individuale (sia strategico, di miglioramento che di mantenimento) obiettivi individuali

$P_{co}$  = punteggio parziale comportamento organizzativo individuale

$P_p$  = punteggio attribuito al rispetto dei termini di pagamento

Per l'anno 2024, tenendo conto di quanto definito in occasione del rinnovo del Contratto Decentrato Integrativo del Comune di Cutrofiano, fatto in data 11 dicembre 2019, e nelle more della nuova contrattazione decentrata che avverrà entro il 2024, si confermano i seguenti elementi di ponderazione:

**$y1=50%$  ( $P_{oo}$ ) per gli obiettivi organizzativi (performance organizzativa)**

**$y2=40%$  ( $P_{oi}$ ) per gli obiettivi individuali (performance individuale)**

**$y3= 10%$  ( $P_{co}$ ) per i comportamenti organizzativi (performance individuale)**

**$P_p= 0$  se l'indicatore di ritardo annuale dei tempi di pagamento è NEGATIVO O NULLO (termini rispettati per almeno l'80% nel 2024 e per almeno il 95% nel 2025)**

**Pp= 0,3 se l'indicatore di ritardo annuale dei tempi di pagamento è POSITIVO (termini NON rispettati per almeno l'80% nel 2024 e per almeno il 95% nel 2025)**

### 1b) PUNTEGGI PARZIALI

I punteggi parziali, come detto sopra, provengono dalla valutazione di due tipologie di obiettivi e dalla valutazione dei comportamenti organizzativi.

### **PUNTEGGIO PARZIALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Il primo punteggio parziale si riferisce alla performance organizzativa (Poo) e viene ottenuto dalla somma di due elementi.

Il primo, di seguito indicato come grado di attuazione degli obiettivi strategici di mandato (Gs), si riferisce alla valutazione del contributo che i singoli settori forniranno al conseguimento delle linee programmatiche dell'amministrazione. Questo viene determinato sulla base della valutazione degli indicatori direttamente collegati con gli obiettivi strategici.

Il secondo, indicato come grado di miglioramento dello stato di salute del comune (Gm) viene determinato sulla base dell'andamento degli indicatori "operativi" di performance non collegati con gli obiettivi strategici.

La Giunta, disponendo dei dati idonei, potrà definire per gli indicatori valori target in funzione dei quali parametrare il relativo punteggio parziale.

Per il 2024 gli indicatori che verranno utilizzati per la determinazione del punteggio saranno indicati nel PIAO per ogni settore di appartenenza. Ogni indicatore avrà un peso ponderale. Il totale delle ponderazioni dovrà essere rapportato a 100. Ad ogni indicatore verrà attribuito un punteggio sulla base della seguente tabella:

- a) Insufficiente - valore zero
- b) Quasi sufficiente - valore 40
- c) Sufficiente - valore 60
- d) Buono - valore 80
- e) Ottimo - valore 100
- f) Eccellente – valore 120

Ogni punteggio verrà assegnato tenendo conto dell'eventuale rapporto con target di riferimento (quando disponibili) e/o sulla base dei seguenti parametri di valutazione:

1. Strategicità: importanza politica;
2. Complessità: interfunzionalità/ grado di realizzabilità;
3. Impatto esterno e/o interno: miglioramento per gli utenti;
4. Economicità: efficienza economica;
5. Rapporto con valori anni precedenti;
6. Rapporto con valori Comuni omogenei;
7. Feedback degli utenti.

Ogni punteggio dovrà essere moltiplicato per il fattore ponderale e determinerà il totale della performance organizzativa sulla base della seguente formula:

$$- \quad \mathbf{Poo = Gs *(0) + (Gm *1)}$$

**(per il 2024, non essendo possibile collegare gli obiettivi strategici alle linee di mandato in quanto l'attuale Amministrazione Comunale si è insediata da circa tre anni, viene attribuito il valore "zero" al parametro Gs relativo al peso della valutazione degli obiettivi strategici di mandato)**

Qualora, per effetto di eventuali risultati eccellenti, il valore di Poo dovesse essere superiore a 100 lo stesso verrà ridotto a 100.

La media di tutti i punteggi dei Responsabili di settore corrisponderà al valore di Poo da attribuire al **Segretario Comunale**.

Nel caso in cui l'obiettivo non possa essere raggiunto ovvero le attività del responsabile non possano essere effettuate per cause non imputabili direttamente al responsabile ovvero per cause oggettivamente riscontrate dal Nucleo di Valutazione verrà impostata una procedura di rettifica che consentirà di rendere neutro l'impatto di tale evento sul calcolo dei punteggi (azzeramento del fattore ponderale e relativo ricalcolo dello stesso per tutti i restanti obiettivi ovvero altra procedura che non comporti un danno nei confronti del responsabile).

Nel caso in cui oltre il 50% degli obiettivi non possano essere raggiunti per cause non imputabili direttamente al responsabile ovvero per cause oggettivamente riscontrate dal Nucleo di Valutazione allora si procederà all'attribuzione delle eventuali competenze economiche ridotte in proporzione a quanto effettuato con l'assegnazione dei risultati parziali e totali calcolati tenendo conto delle rettifiche che neutralizzano l'effetto del mancato inserimento degli obiettivi esclusi.

## **PUNTEGGIO PARZIALE PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Il secondo viene definito punteggio parziale individuale (Poi) ed è associato alla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun responsabile. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore degli indicatori attivati e il numero degli indicatori attivati esprime, dopo la ponderazione in base al peso assegnato, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio parziale individuale (Poi).

I Comportamenti organizzativi completano la valutazione individuale e rappresentano una fase di valutazione qualitativa dei Responsabili di settore e dei dipendenti.

**In fase di validazione e pesatura si dovrà tener conto del peso ponderale totale degli obiettivi assegnati ad ogni settore in rapporto al totale dei pesi ponderali di tutti gli obiettivi. Lo scostamento massimo consentito di ciascun settore non dovrà essere superiore al 10% rispetto alla media. Inoltre, gli obiettivi di mantenimento (peso ponderale fino a 50) e quelli di miglioramento (peso ponderale fino a 100) assegnati ad ogni settore dovranno essere proporzionati in modo da evitare che una tipologia di obiettivi sia numericamente inferiore al 33% del totale.**

La validazione dovrà essere certificata dal Nucleo di Valutazione sulla base del calcolo della pesatura effettuata per come indicato sopra.

Il punteggio parziale massimo realizzabile per gli obiettivi organizzativi e per gli obiettivi individuali è pari a 100 punti, da ponderare in base al peso assegnato (valore di y1 e y2).

## PUNTEGGIO PARZIALE PERFORMANCE INDIVIDUALE (Poi)

Il calcolo del punteggio parziale (Poi) viene effettuato sulla base dei seguenti elementi:

- 1) Fattore ponderale dei singoli obiettivi - viene definito a livello strategico dalla Giunta sulla base dell'incidenza di 10 fattori di seguito elencati che possono avere un peso che va da cinque a dieci per quanto riguarda gli obiettivi di miglioramento/sviluppo e da uno a cinque per quanto riguarda gli obiettivi di mantenimento:
  - 1° Rilevanza strategica
  - 2° Livello di innovazione
  - 3° Complessità di procedimento rispetto alle linee programmatiche
  - 4° Livello di miglioramento dei servizi erogati e degli interventi
  - 5° Livello di responsabilità
  - 6° Competenze richieste
  - 7° Esigenze di rispetto del timing del programma
  - 8° Complessità decisionale
  - 9° Impatto e benefici sulla collettività
  - 10° Attività amministrativa ordinaria

Il valore del fattore ponderale ottenuto per ogni obiettivo dovrà essere confrontato con quello di tutti gli obiettivi attribuiti al singolo responsabile per ottenere il valore ponderale percentuale da assegnare ad ogni obiettivo (la cui somma dovrà essere pari a 100).

Inoltre, il valore ponderale totale di tutti gli obiettivi del settore dovrà essere confrontato con il totale dei valori ponderali di tutti i settori in modo da poter ottenere la validazione da parte del Nucleo di Valutazione. Tale processo dovrà essere effettuato in maniera separata sia con riferimento agli obiettivi organizzativi che a quelli individuali.

- 2) Parametri da utilizzare – l'attribuzione del valore al livello di raggiungimento di ogni obiettivo viene fatta sulla valutazione dei seguenti parametri con relativa scala di misurazione:

-) Parametri:

a) Efficienza: è il rapporto tra il risultato raggiunto e le risorse impiegate. Prevede una gestione ottimale delle risorse umane ed organizzative messe a disposizione dell'obiettivo;

b) Economicità: è il rapporto tra costo preventivo e costo consuntivo. Va intesa sia come economia di spesa ma anche come effettivo risparmio a parità di qualità della performance (ottimizzazione delle risorse finanziarie messe a disposizione);

c) Efficacia: è il rapporto tra il risultato raggiunto e l'obiettivo programmato. Si basa sulla completa soddisfazione della domanda ovvero dalla eliminazione di disservizi o disagi.

-) Scala di misurazione

- g) Insufficiente - valore zero
- h) Quasi sufficiente - valore 40
- i) Sufficiente - valore 60
- j) Buono - valore 80
- k) Ottimo - valore 100

Nel caso in cui l'obiettivo non possa essere raggiunto ovvero le attività del responsabile non possano essere effettuate per cause non imputabili direttamente al responsabile ovvero per cause oggettivamente riscontrate dal Nucleo di Valutazione verrà impostata una procedura di rettifica che consentirà di rendere neutro l'impatto di tale evento sul calcolo dei punteggi (azzeramento del fattore ponderale e relativo ricalcolo dello stesso per tutti i restanti obiettivi ovvero altra procedura che non comporti un danno nei confronti del responsabile).

Nel caso in cui oltre il 50% degli obiettivi non possano essere raggiunti per cause non imputabili direttamente al responsabile ovvero per cause oggettivamente riscontrate dal Nucleo di Valutazione allora si procederà all'attribuzione delle eventuali competenze economiche ridotte in proporzione a quanto effettuato con l'assegnazione dei risultati parziali e totali calcolati tenendo conto delle rettifiche che neutralizzano l'effetto del mancato inserimento degli obiettivi esclusi.

### 1c) Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dai responsabili incaricati rispetto a quelli effettivamente realizzatisi e verrà effettuata anche sulla base delle eventuali osservazioni che i singoli amministratori (Sindaco, Assessori, Consiglieri), delegati per il settore di competenza, presenteranno al Nucleo entro il termine previsto per l'inizio della valutazione oltre che dalle eventuali segnalazioni che verranno eventualmente presentate dagli utenti.

La valutazione dei comportamenti ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

**Rispetto alle esperienze degli anni precedenti si sono introdotte alcune novità (in grassetto) al fine di rendere il processo di valutazione più misurabile oggettivamente da parte del Nucleo e per tenere conto delle indicazioni fornite dal Ministero della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023.** Inoltre è stato introdotto un parametro relativo alla trasparenza e corruzione.

I comportamenti del personale dirigente devono essere individuati all'interno di quattro macroaree: leadership, management, relazioni, efficacia-trasparenza

<p><b><u>LEADERSHIP:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di orientamento</li> <li>• leadership professionale</li> <li>• orientamento al cambiamento</li> <li>• pensiero strategico</li> </ul>	<p><b><u>RELAZIONI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione</li> <li>• integrazione interna</li> <li>• relazioni esterne</li> <li>• negoziazione e gestione dei conflitti</li> </ul>
<p><b><u>MANAGEMENT:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità decisionale</li> <li>• Pianificazione ed organizzazione</li> <li>• Attenzione alle esigenze dell'utenza</li> <li>• Motivazione collaboratori</li> </ul>	<p><b><u>EFFICACIA – TRASPARENZA:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem solving</li> <li>• Controllo e precisione</li> <li>• Orientamento alla semplificazione</li> <li>• Trasparenza e anticorruzione</li> </ul>

**LEADERSHIP:**

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<b>Co1</b>  <b>capacità d'orientamento:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati. <b>Definisce in anticipo gli obiettivi da assegnare ai collaboratori.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro;</li><li>- crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro;</li><li>- distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega;</li><li>- si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso;</li><li>- crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori;</li><li>- incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori;</li><li>- infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Ottimo (punteggio=10)</li><li>4. Eccellente (punteggio=12)</li></ol>
<b>Co2</b>  <b>leadership professionale:</b> agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo <b>Rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- conosce la cultura e i valori dell'organizzazione;</li><li>- si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non;</li><li>- promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni,</li><li>- ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione;</li><li>- rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Ottimo (punteggio=10)</li><li>4. Eccellente (punteggio=12)</li></ol>
<b>Co3</b>  <b>orientamento al cambiamento:</b> analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento. <b>Prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento;</li><li>- interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo;</li><li>- supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze;</li><li>- sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie;</li><li>- individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo;</li><li>- suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione;</li><li>- appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Ottimo (punteggio=10)</li><li>4. Eccellente (punteggio=12)</li></ol>
<b>Co4</b>  <b>pensiero strategico:</b> capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.	<ul style="list-style-type: none"><li>- individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera;</li><li>- riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto;</li><li>- sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione;</li><li>- riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine;</li><li>- comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Ottimo (punteggio=10)</li><li>4. Eccellente (punteggio=12)</li></ol>



**MANAGEMENT:**

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p><b>Co5</b></p> <p><b>capacità decisionale:</b> scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo;</li> <li>- decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute;</li> <li>- sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione;</li> <li>- riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress;</li> <li>- decide nel rispetto dei tempi;</li> <li>- si assume la responsabilità delle proprie scelte;</li> <li>- tollera pressioni senza lasciarsi influenzare;</li> <li>- evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione;</li> <li>- ha capacità propositiva nei confronti degli organi di direzione politica.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Ottimo (punteggio=10)</li> <li>4. Eccellente (punteggio=12)</li> </ol>
<p><b>Co6</b></p> <p><b>pianificazione ed organizzazione:</b> definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. <b>Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pianifica costantemente le attività da svolgere;</li> <li>- elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione;</li> <li>- prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni;</li> <li>- mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate; - distingue fra le diverse priorità;</li> <li>- è attento alla gestione del tempo;</li> <li>- riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste;</li> <li>- capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Ottimo (punteggio=10)</li> <li>Eccellente (punteggio=12)</li> </ol>
<p><b>Co7</b></p> <p><b>attenzione all'esigenze dell'utenza:</b> orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze;</li> <li>- non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza;</li> <li>- orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza;</li> <li>- identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto;</li> <li>- verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti;</li> <li>- cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza;</li> <li>- informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Ottimo (punteggio=10)</li> <li>Eccellente (punteggio=12)</li> </ol>
<p><b>Co8</b></p> <p><b>motivazione collaboratori:</b> capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. <b>Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi;</li> <li>- crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra;</li> <li>- dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale;</li> <li>- informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine;</li> <li>- è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate;</li> <li>- intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie;</li> <li>- non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi;</li> <li>- discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Ottimo (punteggio=10)</li> <li>Eccellente (punteggio=12)</li> </ol>

**RELAZIONI:**

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<b>Co9</b> <b>comunicazione:</b> curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni. <b>Lavorare in gruppo.</b> <b>Interagire con gli Amministratori.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</li><li>- Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</li><li>- Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie.</li><li>- Gestisce tutte le fasi relative alla costruzione e realizzazione degli obiettivi interagendo con gli Amministratori.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Ottimo (punteggio=10)</li></ol> <p>Eccellente (punteggio=12)</p>
<b>Co10</b> <b>integrazione interna:</b> capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente. <b>Contribuire in modo propositivo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi del Comune.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- conosce a fondo la struttura organizzativa e l'organizzazione del Comune;</li><li>- partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.;</li><li>- verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi;</li><li>- assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative;</li><li>- attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività;</li><li>- fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali;</li><li>- è presente in servizio oltre il normale orario di lavoro.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Ottimo (punteggio=10)</li></ol> <p>Eccellente (punteggio=12)</p>
<b>Co11</b> <b>relazioni esterne:</b> capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati. <b>Capacità di migliorare il livello percepito di qualità dei servizi resi da parte dell'utenza.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento;</li><li>- conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale ( ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc);</li><li>- ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi del Comune;</li><li>- funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni;</li><li>- intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna;</li><li>- cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Ottimo (punteggio=10)</li></ol> <p>Eccellente (punteggio=12)</p>

<p><b>Co12</b></p> <p><b>negoziiazione e gestione dei conflitti:</b> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. <b>Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi del Comune.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea;</li> <li>- enfatizza i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco;</li> <li>- si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità;</li> <li>- mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente;</li> <li>- media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista; - individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio;</li> <li>- modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol> <p>Eccellente (punteggio=12)</p>
--	--	---

**EFFICACIA - TRASPARENZA:**

COMPORTAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p><b>Co13</b></p> <p><b>problem solving:</b> affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse. <b>Capacità di limitare il contenzioso.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riassume efficacemente i termini di un problema;</li> <li>- individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi;</li> <li>- compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche;</li> <li>- valuta frequentemente tra più alternative plausibili decidendo nel rispetto dei tempi;</li> <li>- adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo;</li> <li>- non rimanda le decisioni;</li> <li>- valuta molte soluzioni per uno stesso problema;</li> <li>- decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol> <p>Eccellente (punteggio=12)</p>
<p><b>Co14</b></p> <p><b>controllo e precisione:</b> saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti. <b>Rispetto dei termini dei procedimenti.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assicura un adeguato controllo delle attività e dei risultati;</li> <li>- è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento;</li> <li>- esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti;</li> <li>- indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto;</li> <li>- risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare;</li> <li>- ha sensibilità economica (attenzione ai costi- benefici; efficienza- qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza;</li> <li>- pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol> <p>Eccellente (punteggio=12)</p>
<p><b>Co15</b></p> <p><b>orientamento alla semplificazione:</b> comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure. <b>Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;</li> <li>- esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificarne i possibili vantaggi organizzativi;</li> <li>- è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;</li> <li>- combatte la burocrazia interna;</li> <li>- coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte;</li> <li>- tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi;</li> <li>- è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol> <p>Eccellente (punteggio=12)</p>

<b>collaboratori. Gestione attenta del ricorso al lavoro straordinario.</b>		
<b>Co16</b>  <b>Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi</li> <li>- rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza</li> <li>- rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC</li> </ul>	5. Migliorabile (punteggio=2)  6. Adeguato (punteggio=6)  7. Ottimo (punteggio=10)  Eccellente (punteggio=12)

Definizione del punteggio parziale comportamento organizzativo (Pco)

Il punteggio parziale comportamento organizzativo (Pco) è associato a quattro livelli di valutazione (migliorabile, adeguato, ottimo, eccellente) a cui è collegato il corrispondente valore nella scala di valutazione sopra indicata.

- se il valutato è descritto dal livello “migliorabile”, ottiene un punteggio di 2 punti;
- se il valutato è descritto dal livello “adeguato”, ottiene un punteggio di 6 punti;
- se il valutato è descritto dal livello “ottimo”, ottiene un punteggio di 10;
- se il valutato è descritto dal livello “eccellente”, ottiene un punteggio di 12 punti.

Rispetto alla precedente versione, per il 2024 è stata introdotta una nuova scala di valori. E' stato previsto un valore superiore al massimo (12) per poter riconoscere i comportamenti particolarmente brillanti e contribuire ad attenuare eventuali punteggi migliorabili.

La somma dei vari valori ottenuti per ogni comportamento rappresenta il risultato intermedio che va rapportato al valore massimo realizzabile pari a 100 punti attraverso la seguente formula:

$$Pco \text{ (intermedio)} = ((Co1+Co2+.....Co16)/160)*100$$

Se la somma dei valori attribuiti ai comportamenti organizzativi dovesse essere superiore a 160 la stessa verrà arrotondata a 160 prima di procedere con il calcolo del Pco.

Quindi:

$$\text{Punteggio parziale comportamento organizzativo (Pco)} = Pco \text{ (intermedio)} * y3$$

**DEFINIZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI RESPONSABILI DI AREA**

La retribuzione di risultato viene liquidata relativamente all'anno 2024 in base alla

collocazione nelle fasce di merito sotto indicate del punteggio ottenuto:

- 25% retribuzione di posizione assegnata (quota massima) fascia 1: da 95 a 100 punti
- 22% retribuzione di posizione assegnata - fascia 2: da 90 a 94
- 19% retribuzione di posizione assegnata - fascia 3: da 85 a 89
- 16% retribuzione di posizione assegnata - fascia 4: da 80 a 84
- 13% retribuzione di posizione assegnata - fascia 5: da 75 a 80
- 10% retribuzione di posizione assegnata - fascia 6: da 60 a 75
- 0% retribuzione di posizione assegnata - fascia 6: meno di 60

Il punteggio 60/100 costituisce il limite al di sotto del quale la valutazione é ritenuta “negativa” ai sensi dell’art. 3, comma 5-bis del d. lgs. 150/2009. Tale valutazione esclude la possibilità di risultare beneficiario dell’indennità di risultato e rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165.

#### DEFINIZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL SEGRETARIO COMUNALE

La retribuzione di risultato viene liquidata relativamente all’anno 2024 in base alla collocazione nelle fasce di merito sotto indicate del punteggio ottenuto:

- 10% retribuzione di posizione assegnata (quota massima) fascia 1: da 95 a 100 punti
- 8,8% retribuzione di posizione assegnata - fascia 2: da 90 a 94
- 7,6% retribuzione di posizione assegnata - fascia 3: da 85 a 89
- 6,4% retribuzione di posizione assegnata - fascia 4: da 80 a 84
- 5,2% retribuzione di posizione assegnata - fascia 5: da 75 a 80
- 4,0% retribuzione di posizione assegnata - fascia 6: da 60 a 75
- 0% retribuzione di posizione assegnata - fascia 6: meno di 60

Il punteggio 60/100 costituisce il limite al di sotto del quale la valutazione é ritenuta “negativa” ai sensi dell’art. 3, comma 5-bis del d. lgs. 150/2009. Tale valutazione esclude la possibilità di risultare beneficiario dell’indennità di risultato e rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165.

## VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE NON INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### **1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi)**

La valutazione del personale del settore è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento del Piano della performance riferita agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti professionali e alle competenze espresse.

In base a quanto definito in sede di rinnovo del Contratto Decentrato Integrativo – Delegazione Trattante del 6-12-2019 e 11-12-2019, la parte relativa al raggiungimento della performance organizzativa è uguale a quella relativa alla performance individuale.

La valutazione del personale è svolta anche con riferimento al profilo professionale. Il Responsabile della posizione organizzativa, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del personale non incaricato di posizione organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, i seguenti obiettivi:

- ) miglioramento delle prestazioni collettive riferite a gruppi e/o unità operative e individuali legate ai servizi per la collettività e per l'utenza;
- ) ottimizzazione delle condizioni di fruibilità delle prestazioni e dell'utilizzo dei servizi anche attraverso la rimodulazione degli orari di apertura al pubblico e la riduzione dei tempi di attesa, nonché, in generale, dei tempi di svolgimento delle attività;
- ) accelerazione e semplificazione delle procedure relative alle attività interne, amministrative e di supporto;
- ) maggiore attenzione all'utenza da conseguire mediante il miglioramento qualitativo delle modalità relazionali con il pubblico;
- ) recupero di efficienza ed economicità attraverso lo sviluppo organizzativo e gestionale, e il risparmio dei costi.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati per ciascuna area.

Nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, gli obiettivi sono assegnati attraverso il loro inserimento all'interno del Piano dettagliato degli obiettivi (Obiettivi di gestione).

Nel Piano dettagliato degli obiettivi sono inseriti gli obiettivi gestionali operativi, di carattere ordinario ma che possono qualificarsi per la loro particolare complessità o atipicità, proposti dai Responsabili di settore sulla base degli obiettivi dell'ambito organizzativo di riferimento, unitamente ai relativi indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni.

In fase di definizione dell'obiettivo di gestione trova applicazione quanto detto nell'analogo paragrafo relativo agli incaricati di posizione organizzativa, con riferimento alla misurabilità dell'obiettivo, alla sua controllabilità da parte dell'unità organizzativa e alla chiarezza del limite temporale di riferimento.

- 1) Definizione del punteggio

## 1a) Punteggio finale

### **Il punteggio finale avrà un valore massimo di 100 punti.**

Concorrono alla definizione del punteggio finale la valutazione, e quindi i punteggi parziali, della performance organizzativa e di quella individuale. A ciascuna di queste due componenti verrà assegnato un elemento di ponderazione, che per il 2021 sarà pari al 50% per entrambe, la cui somma dovrà essere pari a 100.

La formula per il calcolo del punteggio finale sarà data da:

$$Pt = (z1*Ob) + (z2*Co*Cp)$$

dove:

Pt = punteggio finale assegnato ad ogni dipendente

$z1, z2$  = pesi ponderali (=100) attribuiti ai risultati parziali (con  $z1=50\%$  e  $z2=50\%$  per il 2021)

Ob = punteggio parziale obiettivi individuali (sia di miglioramento che di gestione)

Co = punteggio parziale comportamento organizzativo

Cp = coefficiente di presenza (meglio specificato in seguito)

Il punteggio finale (Pt) di ciascun dipendente è pari alla somma tra il punteggio totale degli obiettivi (Ob) moltiplicato per il peso attribuitogli ( $z1$ ) e il prodotto tra punteggio totale dei comportamenti organizzativi (Co), il coefficiente di presenza (Cp) e il peso attribuitogli ( $z2$ ).

**Il punteggio finale Pt dovrà essere moltiplicato per il punteggio (in percentuale) ottenuto dal Responsabile della posizione organizzativa.**

### **1b) Punteggio parziale performance organizzativa (Ob)**

La valutazione della performance organizzativa del personale del Settore è sviluppata con riferimento ai seguenti ambiti:

- a) Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione
- b) Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione
- c) Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti
- d) Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli
- e) Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)

La valutazione è espressa mediante giudizi progressivi tra loro che costituiscono la base per l'attribuzione del punteggio della performance organizzativa che segue.

I punteggi parziali, come detto sopra, provengono dalla valutazione di due tipologie di obiettivi. Il primo viene definito punteggio parziale performance organizzativa (Ob) ed è associato alla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente dal Responsabile tenendo conto dei parametri organizzativi sopra descritti (punti a), b), c), d), e)). Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili con la descrizione delle finalità, una scala di valutazione e le relative ponderazioni.

Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti

A ciascun obiettivo prefissato per ogni dipendente sono associati cinque livelli di giudizio, che indicano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso:

- se il valutato è descritto dal livello “non raggiunto”, ottiene punteggio 0;
- se il valutato è descritto dal livello “quasi raggiunto”, ottiene punteggio 40;
- se il valutato è descritto dal livello “sufficientemente raggiunto”, ottiene punteggio 60;
- se il valutato è descritto dal livello “quasi totalmente raggiunto”, ottiene punteggio 80;
- se il valutato è descritto dal livello “totalmente raggiunto”, ottiene punteggio 100.

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi delle valutazioni dei singoli obiettivi (R) rapportati al peso ponderato attribuitogli (p)

$$Ob = R1*p1+R2*p2+....+Rn*pn$$

**1c) Punteggio parziale performance individuale (Co)**

Ogni dipendente è soggetto ad una valutazione per la performance individuale resa. Nella valutazione dei comportamenti organizzativi vengono considerati tre macrofattori di valutazione (Orientamento al risultato, Competenze organizzative, Modalità di relazione con l'utente), declinati in dieci fattori di valutazione, ai quali viene attribuito un punteggio come sotto meglio specificato.

<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>	
1. INIZIATIVA PERSONALE	Capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.
2. FLESSIBILITÀ NELLO SVOLGERE IL LAVORO.	Disponibilità ed elasticità nell'interpretare il proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.
3. DISPONIBILITÀ PERSONALE	Apporto in termini di assiduità di presenza e di impegno.



4. AFFIDABILITA'	Vengono considerati a questo proposito fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo
------------------	---

<b>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>	
5. CONOSCENZE E CAPACITA' PROFESSIONALI. (CAPACITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO)	Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate. Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria Capacità di motivare le persone del proprio ufficio facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.
6. RENDIMENTO QUANTITATIVO	Dimostrazione impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace e di saper affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.
7. QUALITÀ DELLA PERFORMANCE	Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati

<b>MODALITÀ DI RELAZIONE CON L'UTENTE</b>	
8. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI	a) Dimostrazione di sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer.
9. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI	Dimostrazione di capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.
10. COLLABORAZIONE E	Dimostrazione di consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione

<p>INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO</p>	<p>con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.</p>
--	--

– La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi

A ciascun fattore di valutazione sono associati cinque livelli di giudizio, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello “insufficiente”, ottiene punteggio 0;
- se il valutato è descritto dal livello “quasi sufficiente”, ottiene punteggio 4;
- se il valutato è descritto dal livello “sufficiente”, ottiene punteggio 6;
- se il valutato è descritto dal livello “buono”, ottiene punteggio 8;
- se il valutato è descritto dal livello “ottimo”, ottiene punteggio 10.

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi delle valutazioni dei singoli fattori di valutazione

$$C_o = p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_{10}$$

Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti

– Definizione del coefficiente di presenza

Viene calcolato il coefficiente di presenza “Cp” calcolando il rapporto fra giornate lavorative e giornate dovute.

$$C_p = \text{gg lav} / \text{gg dov}$$

Nel computo del coefficiente, verranno considerate le giornate effettivamente lavorate.

Non si considerano assenze:

- congedo ordinario
- festività soppresse
- riposo sostitutivo
- infortuni sul lavoro
- malattie professionali per causa di servizio

- permessi sindacali retribuiti
- congedi obbligatori per maternità
- sciopero
- permessi per mandato amministrativo

Ove il coefficiente di presenza sia inferiore al 30%, si soprassiede per l'anno in questione alla valutazione del dipendente.

## **IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

### **I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance**

Secondo quanto espressamente rilevato nella delibera n.104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti:

- ) l'organo di indirizzo politico amministrativo (Giunta Comunale)
- ) l'organismo indipendente di valutazione della performance (OIVP) o il Nucleo di Valutazione dove presente
- ) il Segretario Generale

Il Nucleo di Valutazione (o l'Organismo Indipendente di Valutazione) monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, si basano principalmente sul coinvolgimento di due figure: il valutatore ed il valutato, ossia l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

Il processo valutativo, da parte del Nucleo di Valutazione, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori e dei valori attesi proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione deve avvenire di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno di riferimento. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei criteri indicati sopra.

La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo, viene misurata attraverso l'utilizzo dei dieci fattori ponderali indicati in precedenza e attribuisce ad ogni obiettivo assegnato al valutato un differente grado di incidenza sulla valutazione individuale complessiva; l'obiettivo a cui viene attribuito un peso maggiore produce un impatto maggiore sulla valutazione.

Nell'individuazione concreta del processo di valutazione, occorre distinguere i seguenti responsabili della valutazione della performance individuale:

- ) per il personale incaricato di posizione organizzativa, la valutazione è effettuata dal Nucleo di Valutazione (o dall'Organismo Indipendente di Valutazione);
- ) per il personale degli uffici delle diverse aree, la valutazione viene effettuata dal responsabile incaricato di posizione organizzativa e dovrà essere confermata dal Nucleo di Valutazione (o dall'Organismo Indipendente di Valutazione).

## **Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance.**

### **Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi**

I responsabili della valutazione della performance individuale, unitamente ai responsabili dei diversi settori, effettuano almeno ogni semestre il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo dagli stessi interessati i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine del mese di **luglio** (in casi di necessità non oltre il 30 settembre), i responsabili della valutazione della performance individuale, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

L'esito rilevato dal monitoraggio deve essere comunicato al Nucleo di Valutazione (o all'Organismo Indipendente di Valutazione) che informa la Giunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi.

### **Valutazione finale dei risultati**

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati di performance organizzativa ed individuale e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato. A conclusione della verifica di fine anno sulla realizzazione degli obiettivi, i responsabili della valutazione della performance individuale, effettuano la valutazione finale, rilevando:

- per ciascun obiettivo i risultati raggiunti;
- per i comportamenti organizzativi il valore della prestazione realizzata;

### **Valutazione finale dei comportamenti organizzativi**

Il soggetto valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati nei paragrafi precedenti tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno con il valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della performance lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali delle figure che coordinano personale.

Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, infatti, la valutazione del personale responsabile di area è strettamente collegato anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art.19 del D. Lgs 150 del 2009.

### **Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione**

**1) Le modalità per l'attribuzione del punteggio per il personale incaricato di posizione organizzativa sono le seguenti:**

-) La valutazione viene effettuata sulla base delle schede di valutazione della performance compilate dal responsabile dell'area competente.

-) Entro il 15 gennaio il responsabile predisporre una relazione contenente le schede e la documentazione relativa agli obiettivi, indicando, anche attraverso la ricostruzione documentale, la proposta di punteggio per ogni obiettivo (autovalutazione). Sarà compito dello stesso responsabile, entro 5 gg. dalla predisposizione della relazione, trasmetterla al Nucleo di Valutazione, attraverso l'acquisizione del protocollo, per la conferma;

-) Successivamente, entro il 10 marzo, al fine di generare l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione e chiarire che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona, verrà condivisa con il diretto interessato la fase di valutazione e misurazione dei risultati. In questa fase il Nucleo acquisirà le ulteriori informazioni anche al fine di procedere ad una valutazione dei comportamenti organizzativi del responsabile;

-) Entro il 31 marzo il Nucleo, acquisite le eventuali osservazioni degli amministratori in merito ai comportamenti organizzativi per come indicato sopra, completerà la relazione di valutazione dei singoli responsabili, elaborando la proposta di valutazione.

A seguito della ricezione della scheda di valutazione, il valutato potrà richiedere al Nucleo di Valutazione il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni il richiedente fornirà al Nucleo di Valutazione adeguata documentazione a supporto. La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta. Ove sia stata richiesta la revisione, la proposta è trasmessa entro 3 (tre) giorni dalla conclusione della procedura. Il Sindaco entro i successivi 10 giorni determina sulle proposte, accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare

**2) Le modalità per l'attribuzione del punteggio per il personale dipendente delle diverse categorie professionali sono le seguenti:**

-) La valutazione viene effettuata sulla base delle schede di valutazione della performance compilate dal responsabile dell'area competente.

-) Entro il 31 gennaio il responsabile attribuisce i punteggi ai dipendenti dell'area. Sarà compito dello stesso responsabile, entro 10 gg. dalla compilazione delle schede, trasmetterle al Nucleo di Valutazione, attraverso l'acquisizione del protocollo, per la conferma;

-) Successivamente, entro il 28 febbraio, al fine di generare l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione e chiarire che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona, verrà condivisa con il diretto interessato la fase di valutazione e misurazione dei risultati;

-) Il dipendente potrà presentare per iscritto le proprie osservazioni e chiedere una verifica in ordine alla valutazione ricevuta entro 3 giorni dalla comunicazione fornendo adeguata documentazione a supporto. La procedura di revisione deve essere definita entro 10 giorni dalla richiesta dando opportuna comunicazione al ricorrente e al Nucleo di Valutazione. Nei confronti della valutazione riportata dalla scheda i dipendenti possono presentare ricorso al Segretario per motivi di legittimità.

## **REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, il Nucleo di Valutazione (o l'Organismo Indipendente di Valutazione), il Segretario Generale, i responsabili di area, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, possono sottoporre all'Amministrazione eventuali modifiche al sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le modifiche si intendono adottate ove approvate e la loro entrata in vigore decorre dal 1 gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

Le modifiche apportate al Sistema di misurazione e valutazione della performance devono essere trasmesse tempestivamente al Nucleo di Valutazione (o all'Organismo Indipendente di Valutazione) dall'amministrazione.