



**DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE**

**Numero 27 del 12-03-2018**

**Oggetto: Nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance**

L'anno duemiladiciotto il giorno dodici del mese di marzo alle ore 08:30, in Firenzuola nella sede comunale: Adunatasi la Giunta Comunale nei modi e termini di legge, previa regolare convocazione sono intervenuti:

SCARPELLI CLAUDIO	SINDACO	P
GUIDARELLI EMANUELE	VICE-SINDACO	P
BENASSI ALBA	ASSESSORE	A
MAGARACI GIUSEPPE	ASSESSORE	P
PASQUINUCCI FRANCESCA	ASSESSORE	P

Risultano presenti n. 4 e assenti n. 1.

Presiede il SINDACO SCARPELLI CLAUDIO.

Partecipa il SEGRETARIO COMUNALE DOTT. ZACCARA GIUSEPPE incaricato della redazione del presente verbale;

Accertata la legalità del numero degli intervenuti si passa alla trattazione dell'oggetto sopra riportato.

Soggetta a ratifica	N
Comunicazione ai Capigruppo	S
Immediatamente eseguibile	S

## LA GIUNTA COMUNALE

**VISTA** la proposta di deliberazione n. 28 del 5.03.2018 resa dal Responsabile del Settore n. 4

–  
Dott. Zaccara Giuseppe, di pari oggetto, depositata in atti;

**RICHIAMATA** la deliberazione della Giunta Comunale n. 104 del 19.11.2012 con cui veniva approvato il sistema di valutazione delle p.o. e dei dipendenti dell'ente;

**CONSIDERATO** che si rende necessario procedere all'adozione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione in relazione alle novità normative e alle proprie esigenze organizzative per adeguarlo a quanto disposto dal D.lgs n. 74/2017;

**VISTA** la proposta del nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance predisposta dal Nucleo di Valutazione associato allegato alla presente delibera (sub A);

**ATTESO** che il contenuto di detto piano è stato condiviso con i Responsabili dei servizi e con il Segretario comunale;

**ATTESO**, altresì, che la proposta è stata oggetto di apposita informativa sindacale come da nota prot. n. 2728/2018 depositata agli atti;

Visti:

- il D.lgs 18 agosto 2000 n. 267 e s.m.i.;
- il D.lgs n. 165/2001 e s.m.i.;
- il D.lgs n. 74/2017;
- il D.lgs n. 75/2017;
- i CCNL Regioni Autonomie locali;

**VISTO** il vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;

**VISTI** gli allegati pareri favorevoli espressi sul presente atto, in ordine alla regolarità tecnica, e quello sulla regolarità contabile resi, rispettivamente, dal Responsabile del Settore interessato e dal Responsabile del Servizio Finanziario, ai sensi del primo comma dell'art. 49 del D.Lgs 18/08/2000 n. 267 e successive modifiche ed integrazioni, che entrano a far parte integrante e sostanziale del presente atto;

Con votazione unanime e palese;

### DELIBERA

1. **DI APPROVARE**, per le motivazioni espresse in premessa, il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Firenzuola nel testo allegato costituente parte integrante e sostanziale alla presente delibera;
2. **DI DARE ATTO** che il presente sistema sostituirà dal 2018 il sistema di valutazione precedentemente adottato;
3. **DI INOLTARE** la presente deliberazione;

- a. Alle OO.SS. a titolo di informativa;
  - b. Al Nucleo di Valutazione;
4. **DI DARE ATTO** che responsabile del procedimento è il Responsabile del Settore n. 4-  
Dott. Zaccara Giuseppe;
5. **DI DISPORRE** il rispetto degli obblighi di pubblicità e trasparenza ai sensi del D. Lgs.  
33/2013;
6. **DI DICHIARARE**, stante l'urgenza di provvedere, con successiva separata ed unanime  
votazione, la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 - 4°  
comma del D.Lgs 267 del 18/08/2000.

PARERI ESPRESSI AI SENSI ART. 49 D.LGS. 18.08.2000 N.267 SULLA PROPOSTA DI  
DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE AVENTE AD OGGETTO:  
**Nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance**

**PARERE DI REGOLARITA' TECNICA**

Il sottoscritto Responsabile del Settore competente, vista la proposta di deliberazione in oggetto, esprime parere Favorevole in ordine alla regolarità tecnica ai sensi art. 49 D.Lgs. 267/2000 e successive modifiche ed integrazioni.

Firenze, 07-03-2018

Il Responsabile del Settore 4  
**F.to ZACCARA GIUSEPPE**

**PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE**

Il Responsabile del Servizio Finanziario, vista la proposta di deliberazione in oggetto, esprime parere Favorevole di regolarità contabile dell'atto ai sensi art. 49 D.Lgs. 267/2000 e successive modifiche ed integrazioni.

Firenze, 09-03-2018

Il Responsabile del Settore 1  
Servizio Finanziario  
**F.to CONTI ANDREA**

Letto, approvato e sottoscritto, firmato:

IL SINDACO  
f.to SCARPELLI CLAUDIO

IL SEGRETARIO COMUNALE  
f.to ZACCARA GIUSEPPE

---

---

### CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

La presente deliberazione viene pubblicata mediante affissione all'Albo Pretorio informatico del Comune di Firenzuola, in data odierna, ove vi rimarrà per 15 giorni consecutivi ai sensi dell'art. 124, comma 1, del D.lgs. n. 267/2000 e art. 32 comma 5 della L. 69/2009.

Registro pubblicazione nr. 263

Firenzuola, 12-03-2018

IL SEGRETARIO COMUNALE  
f.to ZACCARA GIUSEPPE

### CERTIFICATO DI ESECUTIVITA

La presente deliberazione è stata dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell'art.134, comma 4 del D.lgs. n.267/2000.

Firenzuola, 12-03-2018

IL SEGRETARIO COMUNALE  
f.to ZACCARA GIUSEPPE

La presente deliberazione è divenuta esecutiva il \_\_\_\_\_ per decorrenza del termine di giorni 10 dalla data di pubblicazione all'Albo Pretorio informatico del Comune di Firenzuola ai sensi dell'art.134, comma 3, del D.lgs. n.267/2000.

Firenzuola,

IL SEGRETARIO COMUNALE  
f.to ZACCARA GIUSEPPE

---

---

La presente deliberazione è stata:

MODIFICATA con atto. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

REVOCATA con atto. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

---

---

La presente copia è conforme all'originale, in carta libera, per uso amministrativo.

Firenzuola,

IL RESPONSABILE

Comune di Firenzuola

## **Il Sistema di valutazione della Performance**

## **Indice generale**

Premessa.....	3
SEZIONE I - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE.....	4
SEZIONE II - LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE .....	5
2.1 – Criteri di valutazione .....	6
2.2 – Valutazione degli obiettivi.....	7
2.3 – Valutazione delle capacità e competenze .....	8
SEZIONE III - LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA..	9
3.1 I fattori di valutazione del risultato.....	10
3.2 La performance organizzativa di struttura.....	12
3.3 Il Comportamento organizzativo .....	15
SEZIONE IV - LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI .....	21
4.1 I fattori di valutazione .....	22
4.2 La performance individuale.....	23

## **Premessa**

L'evoluzione del quadro normativo, legislativo e contrattuale, relativo al personale della Pubblica Amministrazione ha sempre più posto l'attenzione su istituti premiali legati al raggiungimento di risultati (performance), individuali e della struttura nel suo insieme, a tutti i livelli gestionali e di coordinamento della struttura comunale, dal Segretario Comunale, ai Responsabili di Area e ai dipendenti.

Al fine di rendere possibile la piena e corretta applicazione di tali istituti, gli enti debbono provvedere a definire i criteri e le modalità di valutazione delle performance. I Comuni di Borgo S.Lorenzo, Scarperia e San Piero, Barberino di Mugello, Vicchio, Dicomano, Firenzuola e Marradi, insieme all'Unione Montana dei Comuni del Mugello, hanno intrapreso da anni un percorso condiviso dell'ambito valutativo attraverso la costituzione di un Nucleo di Valutazione in forma associata. Tale percorso, ha consentito di individuare un'unica metodologia di valutazione delle performance.

Il presente Sistema ridefinisce pertanto i criteri e le modalità valutative per il Segretario Comunale, per gli incaricati di Posizione Organizzativa (Responsabili di Area) e per i dipendenti ed é adottato nelle more dell'emanazione degli indirizzi dettati dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, del D.Lgs. n. 74/2017.



## SEZIONE I - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

La performance organizzativa di Ente esprime la performance del Comune nel suo complesso e può prendere in esame molteplici aspetti atti a misurare il soddisfacimento dei bisogni della collettività. Quest'ambito valutativo esamina il raggiungimento degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale nel loro complesso, al fine di misurare il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nella gestione amministrativa dell'intera macchina comunale e la qualità e la quantità delle prestazioni e servizi erogati.

Sulla base della valutazione a consuntivo del raggiungimento degli obiettivi (oltre che di eventuali sistemi di rilevazione del soddisfacimento dell'utenza finale laddove disponibili), il **Nucleo di Valutazione formula una valutazione sintetica della "Performance di Ente"**.

La performance di Ente, operativamente, è data dalla media aritmetica delle valutazioni della performance organizzativa di struttura di tutte le aree dell'Ente.

## **SEZIONE II - LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE**

La misurazione e valutazione della performance annuale del Segretario Comunale è effettuata ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato. Il presente sistema contiene le modalità, i criteri e le responsabilità tramite i quali, all'interno di ciascun Ente, si giunge a definire la valutazione.

La valutazione è effettuata dal Sindaco previa attestazione del raggiungimento degli obiettivi di cui alla sezione "performance individuale" da parte del Nucleo di Valutazione.

A tal fine il Nucleo di Valutazione si riunisce senza la presenza del Segretario comunale.

## 2.1 – Criteri di valutazione

Il Segretario comunale è valutato sulla base delle risultanze della performance di ente, della performance individuale e del comportamento organizzativo individuale e delle relative competenze manageriali.

- a) La performance organizzativa di ente (15%): è il contributo che il Segretario da all'organizzazione al fine del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, con il Piano Esecutivo della Gestione/Piano degli Obiettivi, ai responsabili di Area. La valutazione dell'efficacia dell'apporto del Segretario è effettuata dal Sindaco senza l'ausilio del Nucleo di Valutazione.

## **2.2 – Valutazione degli obiettivi**

- b) Performance individuale (50%): rappresenta il contributo che il Segretario comunale apporta, attraverso la propria azione, al perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione. Gli obiettivi sono attribuiti al Segretario comunale direttamente dal Sindaco. La performance individuale incide in misura massima pari al 50% del complesso del sistema di valutazione del Segretario.

## 2.3 – Valutazione delle capacità e competenze

c) Comportamento organizzativo/competenza manageriali (35%)

La valutazione delle competenze avviene sulla base di comportamenti osservabili definiti in relazione al ruolo del Segretario di seguito riportati:

	<b>FATTORI</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>Valutazione da 0 a 7</b>
1	Collaborazione giuridico-amministrativa, funzioni consultive e attività di rogito	Assistenza agli organi di governo e ai responsabili per l'individuazione degli strumenti più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione; Partecipazione con funzioni consultive e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione; Rogito dei contratti nei quali l'ente è parte ed autentica delle scritture private e atti unilaterali nell'interesse dell'ente.	
2	Correttezza amministrativa, anticorruzione e trasparenza	Presidio attività di auditing interno e introduzione di misure volte a garantire la correttezza amm.va, definizione PTPC, garante trasparenza ente.	

3	Capacità di programmazione e controllo	di	Capacità di: pianificare le attività, stabilire le priorità operative, apportare i giusti correttivi coordinando l'attività dei responsabili di Area per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente.	
4	Propensione al cambiamento e benessere organizzativo	al	Capacità di favorire i processi di razionalizzazione e miglioramento organizzativo, di innovazione tecnologica.	
5	Capacità di problem solving		Adattamento della gestione al mutamento degli indirizzi politico-amministrativi espressi dal Sindaco; Ricerca di un rapporto aperto e comunicativo con gli amministratori e pronta evidenziazione dei problemi e possibili soluzioni.	
Totale				35

Al punteggio numerico, che va da 0 a 7, corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 8 livelli di giudizio: (INADEGUATO, INFERIORE ALLE ASPETTATIVE, MIGLIORABILE, IN LINEA CON LE ASPETTATIVE, BUONO, SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE, OTTIMO, ECCELLENTE).

La valutazione dei comportamenti incide in misura massima pari al 35% del complesso del sistema di valutazione del Segretario comunale.

La valutazione finale

Si riporta la scheda di valutazione del segretario Comunale contenente una

valutazione esemplificativa:

<b>Segretario comunale</b>		
	<b>Peso percentuale</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
Performance di ente	15%	
Performance individuale	50%	
Comportamento organizzativo	35%	
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	

### **SEZIONE III - LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Il sistema di valutazione qui riportato si applica ai titolari di rapporti di lavoro a tempo indeterminato e a quelli con contratto a tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro.

**La proposta di valutazione degli incaricati di Posizione Organizzativa (Responsabili di Area/Settore) viene effettuata dal Nucleo di Valutazione e viene preventivamente comunicata al valutato, che può avanzare una richiesta di revisione entro 10 giorni, presentando documentazione integrativa a corredo della propria richiesta. Trascorsi questi giorni il Nucleo la trasmette al Sindaco, per la successiva approvazione. In fase di approvazione il Sindaco può motivatamente discostarsi dalla proposta effettuata dal Nucleo di Valutazione.**

La metodologia riportata nei paragrafi successivi consente di definire la percentuale di indennità di risultato da applicare rispetto al massimo erogabile per ciascun Responsabile di Area, a seguito della valutazione della performance.

Tale percentuale potrà essere decurtata, parzialmente o nei casi di massima gravità anche totalmente, a seguito della verifica della corretta osservanza di specifici obblighi di legge che prevedano esplicitamente questa modalità sanzionatoria.

In particolare, il Nucleo potrà effettuare le opportune decurtazioni tenendo conto:

- a. Degli esiti dei Controlli interni;
- b. degli esiti delle verifiche del PTPC;
- c. di eventuali sanzioni disciplinari;
- d. di altri mancati adempimenti esplicitamente sanzionabili.

Al fine dell'erogazione del conseguente premio di risultato, attualmente fissato nel 25% massimo dell'indennità di posizione in godimento, è necessario che all'esito della valutazione si ottenga un punteggio minimo di 60/100. Ottenuta la soglia minima, sarà attribuita una percentuale di proporzionalità diretta tra punteggio ottenuto e misura percentuale dell'indennità.

Una valutazione inferiore ai 50 punti, non soltanto non darà seguito ad alcuna indennità di risultato, ma è da intendersi quale valutazione negativa.



### 3.1 I fattori di valutazione del risultato

La valutazione della performance dei Responsabili delle Posizioni Organizzative avviene in funzione di tre componenti: **"Performance di Ente"**, **"Performance Organizzativa di struttura"** e **"Comportamento organizzativo individuale"**

Per ciascuna di queste componenti, nell'anno successivo a quello di riferimento, verrà assegnato un punteggio, secondo le modalità descritte nei paragrafi successivi: la somma dei punteggi ottenuti dalla valutazione di ciascuna delle tre componenti, costituirà la valutazione di risultato del Responsabile di Area.

Le tre componenti ("Performance di Ente", "Raggiungimento degli obiettivi" e "Comportamento organizzativo"), impattano in maniera differente sull'attribuzione del punteggio complessivo secondo il seguente schema:

<b>Componenti</b>	<b>Punteggio massimo</b>
Performance di Ente	10 punti
Performance organizzativa di struttura	65 punti
Comportamento organizzativo individuale	25 punti
<b>Totale punteggio attribuibile</b>	<b>100 punti</b>

Al termine del processo valutativo, ad ogni responsabile di Area viene assegnato un punteggio complessivo, costituito dalla risultante di tutte le componenti della valutazione (performance di ente, performance organizzativa di struttura e comportamento organizzativo individuale), che, in questo caso, avverrà secondo la formula:

***Punteggio per ogni Responsabile di Area = valore "Performance di Ente" x 0,10 + valore "Performance organizzativa di struttura" x 0,65 + valore "Comportamento organizzativo individuale" x 0,25.***

Il punteggio così ottenuto, eventualmente decurtato secondo quanto previsto al paragrafo precedente, verrà tradotto con metodo proporzionale in percentuale di retribuzione di risultato da erogare alla Posizione Organizzativa.

La **performance di Ente**, si ribadisce, viene misurata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo le modalità descritte nella Sezione I del presente documento.

## 3.2 La performance organizzativa di struttura

Questa componente ha lo scopo di valutare l'andamento della singola struttura organizzativa dell'Ente (Area/Settore) della quale la Posizione Organizzativa è responsabile.

La valutazione sarà espressa dal Nucleo di valutazione che prenderà in esame:

a) il grado di realizzazione degli obiettivi assegnati annualmente alla struttura organizzativa della quale la Posizione Organizzativa è responsabile. Tale elemento andrà a costituire l'80% della valutazione della performance di struttura.

b) ulteriori elementi che esprimono la capacità della struttura di espletare correttamente le funzioni assegnate e di soddisfare i bisogni dei cittadini o di fornire un adeguato supporto all'utenza interna nel caso di servizi di staff. Tale elemento andrà a costituire il 20% della valutazione della performance di struttura.

### a) il grado di realizzazione degli obiettivi

**Gli obiettivi sono proposti da ciascun titolare di Posizione Organizzativa entro gennaio di ciascun anno, sentiti gli Assessori di riferimento e a seguito di negoziazione con il Sindaco e il Segretario Comunale. Tali obiettivi vengono approvati dalla Giunta nel PEG, documento che formalizza l'assegnazione ai Responsabili di Area.**

Qualora la norma prevedesse lo slittamento dei termini di approvazione del bilancio, l'Ente provvederà comunque a formalizzare un documento provvisorio contenente gli obiettivi che saranno confermati o eventualmente modificati a seguito dell'assegnazione delle risorse economiche con l'approvazione formale del bilancio.

E' utile ricordare che per obiettivo si intende "un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo", rispettando i principi fissati dall'art. 5 del D.Lgs. 150/2009.

Gli obiettivi assegnati possono quindi consistere in attività progettuali, innovative o di miglioramento dei livelli di efficacia ed efficienza di servizi già erogati: non possono, cioè, riguardare astratte "capacità" o "idoneità", ma devono concernere effettive prestazioni di risultato, quali, per esempio:

- assicurare uno standard di prestazioni, con minori dotazioni finanziarie o umane a disposizione;
- contenere il costo economico di un ufficio o servizio;

- assicurare un tempo certo per la conclusione di una procedura complessa, di particolare rilevanza per l'ente;
- elaborare un piano o programma attuativo di particolare rilievo per l'ente.

E' inoltre necessario che gli obiettivi assegnati siano misurabili attraverso degli **indicatori di risultato**, che devono essere contenuti nel medesimo documento di programmazione e per i quali deve essere prefissato il **valore atteso**.

Gli indicatori varieranno in conseguenza del tipo di attività che si intende monitorare e potranno essere di tipo quantitativo, temporale ed economico: se ritenuto opportuno, è possibile integrare tali indicatori con un diagramma (Gantt) contenente il dettaglio delle fasi da svolgere, che costituirà un valido supporto al fine di determinare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Ad ogni Responsabile di Area con il PEG potranno essere assegnati dalla Giunta più obiettivi per l'attività riferita alla propria struttura; ognuno di tali obiettivi avrà "peso", vale a dire importanza diversa. Tali ponderazioni verranno effettuate in fase di programmazione gestionale ed eventualmente modificate durante l'anno in seguito a monitoraggi e ripianificazioni. Lo scopo della pesatura è pertanto quello di valorizzare maggiormente l'obiettivo più strategico tra quelli assegnati a ciascun Settore

Tale peso, in fase di valutazione finale sarà moltiplicato per il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo che sarà espresso dal Nucleo di Valutazione. Tale ponderazione consentirà pertanto di retribuire con un importo maggiore la realizzazione di quegli obiettivi ritenuti primari per l'Amministrazione.

**Entro il 30 settembre** gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati, **su proposta del Responsabile di Area**, inserendo eventuali obiettivi che emergano durante l'anno ed eliminando gli obiettivi che l'Amministrazione non dovesse più ritenere prioritari o che non fossero tecnicamente più realizzabili.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione, sulla base di un report a consuntivo predisposto dallo stesso Responsabile di Area, contenente i dati necessari per la misurazione. Dall'analisi dei suddetti dati e delle motivazioni che hanno determinato eventuali scostamenti tra i valori attesi e i valori effettivamente conseguiti, il Nucleo di Valutazione formula la propria proposta di valutazione.

Nell'ipotesi in cui la mancata realizzazione degli obiettivi sia risultata, totalmente o parzialmente, non dipendente dalla volontà o dall'azione del responsabile di Area, ma derivante da ragioni oggettive ed esterne, la percentuale di valutazione dell'obiettivo potrà essere differenziata dalla percentuale del reale raggiungimento, indicandosi con essa la portata del ruolo svolto dal responsabile in relazione al possibile raggiungimento dell'obiettivo medesimo. Pertanto l'individuazione della percentuale di retribuzione dell'obiettivo è la risultante di più fattori, tra i quali anche gli elementi emersi dalle relazioni e dalle specifiche fornite dai responsabili, e non il meccanico computo di quanto consegue alla scansione temporale dell'obiettivo o dagli indicatori prefissati.

#### **b) ulteriori elementi di valutazione della struttura**

Per esprimere una valutazione sintetica dei livelli di performance espressi nell'anno da ciascuna struttura organizzativa il Nucleo di Valutazione prenderà innanzitutto in esame i principali indicatori finanziari. Tali informazioni verranno inoltre integrate con i dati quantitativi inerenti le attività *core* di ogni struttura e soprattutto completate con i dati che emergono dai sistemi di verifica dei tempi procedurali.

Inoltre, qualora nell'Ente vengano effettuate delle indagini del grado di soddisfazione degli utenti che siano relative ai principali servizi rivolti alla cittadinanza, in fase di valutazione della performance organizzativa di struttura, il Nucleo di valutazione prenderà in esame i risultati di tali indagini se la quantità delle risposte risulterà statisticamente significativa. La totale assenza di sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza esterna/interna potrà essere elemento di valutazione

### 3.3 Il Comportamento organizzativo

La componente "Comportamento organizzativo" rappresenta la "qualità" della prestazione individuale del Responsabile rispetto all'ordinaria gestione ed è, per sua natura, legata ad aspetti che attengono al comportamento del soggetto. Questo ambito valutativo infatti, non attiene tanto ad astratte capacità o idoneità, bensì all'atteggiamento espresso dal Responsabile nello svolgimento della propria attività lavorativa. Tali aspetti, pur avendo un riscontro su fattori oggettivi sono molto legati alla soggettività sia del valutato sia di coloro che si rapportano a lui.

Gli elementi di valutazione possono essere sintetizzati come segue:

- a) motivazione, guida e sviluppo dei collaboratori;
- b) valutazione e clima organizzativo interno;
- c) gestione del tempo, autonomia e decisionalità;
- d) rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;
- e) promozione e gestione del cambiamento e flessibilità;
- f) integrazione e interfunzionalità;
- g) qualità dell'apporto personale
- h) interazione con gli organi di indirizzo politico

Si descrivono brevemente gli elementi di osservazione che influiranno sulla valutazione di ciascun fattore.

#### ***a. Motivazione, guida, e sviluppo dei collaboratori***

Questo elemento di valutazione apprezza la capacità di organizzazione della propria struttura e dei propri collaboratori.

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

La guida considera la capacità dimostrata nel delegare attività, coinvolgendo i dipendenti nella visione complessiva dei processi da seguire, e contestualmente nel controllare le attività svolte dai collaboratori, intervenendo e correggendo laddove necessario.

Lo sviluppo valuta gli interventi del Responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione,

esempio sul campo.

### ***b. Valutazione e clima organizzativo interno***

L'art. 9 comma d, d.lg. 150/2009 prevede che *"1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata: ... d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"*).

La valutazione considera quindi i risultati espressi dai Responsabili circa le attività di valutazione dei loro collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale. Si verifica pertanto la capacità da parte di ciascun Responsabile di assegnare obiettivi e progetti ai dipendenti a lui assegnati e di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli

Considera anche il processo attivato nella valutazione: ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori e la comunicazione della valutazione.

La valutazione del clima organizzativo interno alla struttura riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta, tenendo conto che è sensibilmente condizionato dalla capacità di leadership esercitata dal Responsabile.

Elementi del clima possono esser la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, l'interscambiabilità tra dipendenti, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

### ***c. Gestione del tempo, autonomia e decisionalità***

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e realizzazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività), per presidiare i percorsi critici costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, per rispettare tempi e procedure per l'approvazione degli atti da parte della Giunta; viene apprezzata la disponibilità a rendere flessibile la propria presenza in servizio.

Importante, ai fini di un'ottimizzazione della gestione del tempo, sarà anche la

capacità dimostrata di individuare in maniera autonoma la soluzione migliore, decidendo tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità anche in situazione di incertezza.

#### ***d. Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi***

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del proprio lavoro.

La valutazione considera in quale misura il Responsabile si è dimostrato flessibile, creativo, nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge. Saranno pertanto elementi utili ai fini della valutazione l'osservanza di leggi e scadenze e l'adeguamento dei comportamenti alle procedure, la capacità di gestione del budget con trasparenza, imparzialità ed economicità. Sarà apprezzata altresì la capacità di fornire alternative per il superamento di vincoli procedurali e la tensione al risultato, riuscendo a portare a compimento quanto assegnato.

Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione.

#### ***e. Promozione e gestione del cambiamento e flessibilità***

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal Responsabile nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione). Si prende in esame quindi l'approccio ai problemi che siano sorti nel corso dell'anno nel Area specifico e nell'Ente in generale con soluzioni innovative e capacità di proposta.

Elemento di osservazione sarà l'attenzione posta a minimizzare le resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

Elemento di valutazione sarà anche la flessibilità, intesa come capacità di adattamento alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e della normativa.

#### ***f. Integrazione e interfunzionalità***



Riguarda i comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi e la gestione per progetti.

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente). Si valuta la capacità di superare la logica della competenza assegnata di tipo specialistico verso competenze anche di tipo pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi" della collaborazione attiva e del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

#### ***g. Qualità dell'apporto individuale***

Si prendono in esame le competenze professionali mostrate intendendosi il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze effettivamente mostrate, nella gestione annuale delle funzioni connesse all'incarico di Responsabile.

Elementi di osservazione saranno la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza, quali quelli destinati all'approvazione degli organi di governo e il grado di contestazioni avverso gli atti adottati, conclusesi con decisioni sfavorevoli per l'Ente.

Ulteriore elemento di osservazione sarà costituito dalla capacità di tenere aggiornate le proprie conoscenze professionali e tecniche, limitando così il ricorso a collaborazioni e supporti esterni.

#### ***h) Interazione con gli organi di indirizzo politico***

Questo fattore prende in esame la concreta espressione delle competenze e dei comportamenti da parte del Responsabile necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati.

Si prende in esame la capacità di soddisfare le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo. Sarà pertanto apprezzata la capacità di

tradurre in azioni concrete gli obiettivi di mandato dell'Amministrazione. T

Per ciascun elemento di valutazione sopradescritto, il Nucleo di Valutazione esprimerà un punteggio da 1 a 10

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Inadeguato

Eccellente

Dalla sommatoria dei punti assegnati tradotta in percentuale emergerà il valore totale del comportamento organizzativo.

Per una miglior comprensione si riporta di seguito una valutazione esemplificativa:

Scheda valutazione Comportamento Organizzativo anno .....		RdS .....						Nome e Cognome			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Fattori di valutazione</b>		inadeguato								eccellente	
a	Motivazione, guida, sviluppo dei collaboratori								x		
b	Valutazione e clima organizzativo interno									x	
c	Gestione del tempo, autonomia e decisionalità							x			
d	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi										x
e	Promozione e gestione del cambiamento e flessibilità									x	
f	Integrazione e interfunzionalità					x					
g	Qualità dell'apporto individuale							x			
h	Interazione con gli organi di indirizzo politico								x		
<b>Punteggio Totale</b>								64			
<b>Totale Percentualizzato</b>								80,0%			

Si riporta una scheda di sintesi della valutazione della Posizione Organizzativa, a titolo esemplificativo:

<b>Nome Cognome</b>			
<b>Area</b> .....			
<b>Riepilogo Valutazione del Risultato</b>			
	Punteggio massimo	performance effettiva dell'Ente	Punteggio effettivo
Performance di Ente	10	90,00%	9
	Punteggio massimo	Percentuale di valutazione degli obiettivi	Punteggio effettivo
Performance organizzativa di struttura	65	94,00%	61,1
a) realizzazione obiettivi	52	100,00%	52
b) altri elementi di analisi	13	70,00%	9,1
	Punteggio massimo	Percentuale di valutazione del comportamento	Punteggio effettivo
Comportamento organizzativo	25	80,00%	20
<b>Totale valutazione</b>			<b>90,1</b>
Eventuali decurtazioni della valutazione a causa dell'inosservanza di specifici obblighi di legge			5
<b>Valutazione definitiva</b>			<b>85,10%</b>

## SEZIONE IV - LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Il Sistema viene applicato a tutti i dipendenti a tempo determinato o indeterminato, qualunque sia la qualifica alla quale appartengano.

La valutazione viene effettuata dai Responsabili di Area (cioè dai titolari di Posizione Organizzativa) che sono competenti per la misurazione e valutazione del personale assegnato ai propri uffici.

Al termine dell'esercizio, il Responsabile di Area provvede a redigere la scheda finale di valutazione e, attraverso il colloquio di valutazione, informa il dipendente delle risultanze ed illustra le possibili aree di miglioramento.

Entrambi sottoscrivono la scheda finale. In sede di sottoscrizione, il dipendente può formulare proprie osservazioni.

Qualora il valutato riscontrasse delle inesattezze nella valutazione, entro quindici giorni, può presentare delle proprie controdeduzioni scritte e documentate sulla carenza riscontrata ed eventualmente chiedere un colloquio alla presenza del Segretario Comunale che dovrà avvenire entro i successivi 10 giorni al fine di assicurare la massima trasparenza, condivisione e chiarezza del processo di valutazione.

Trascorso tale termine il valutatore acquisisce le eventuali controdeduzioni del valutato interessato e procede a confermare o variare la valutazione.

Le schede di valutazione dei dipendenti, nella parte relativa alla performance individuale, dovranno essere redatte a cura del Responsabile di Area entro il 31 gennaio successivo all'anno oggetto di valutazione.

Tali schede, decorso il termine sopra indicato per presentare osservazioni, dovranno essere messe a disposizione del Segretario comunale affinché possa procedere alla convocazione del Nucleo di Valutazione necessaria per definire la valutazione della performance di ente e della performance dell'unità organizzativa (Area) di appartenenza.

## 4.1 I fattori di valutazione

La valutazione della performance di ciascun dipendente avviene in funzione della **Performance di Ente**, della **Performance dell'Unità organizzativa (Area) di appartenenza**, della **Performance individuale**.

Le tre componenti impattano sulla valutazione del dipendente secondo il punteggio riportato nel presente prospetto:

<b>Componenti</b>	<b>Punteggio massimo</b>
Performance di Ente	5 punti
Performance dell'Unità organizzativa (Area) di appartenenza	25 punti
Performance individuale	70 punti
<b>Totale punteggio attribuibile</b>	<b>100 punti</b>

La **performance di Ente** esprime la performance del Comune nel suo complesso e viene misurata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo le modalità descritte nella Sezione I del presente documento.

La **performance dell'Unità organizzativa (Area) di appartenenza** esprime la valutazione della struttura amministrativa alla quale il dipendente è assegnato in merito alla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'Amministrazione nei documenti di programmazione annuale. La valutazione viene effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo la metodologia descritta al paragrafo 2.3 del presente documento.

## 4.2 La performance individuale

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO PER RESPONSABILI DI UFFICIO CATEGORIE C E D	PESO PER CATEGORIA C E D SENZA RESPONSABILITA' DI UFFICIO	PESO PER CATEGORIE A E B
<i>Motivazione e coordinamento dei collaboratori</i>	30	-	-
<i>Competenze dimostrate</i>	20	30	25
<i>Contributo alla performance generale</i>	20	30	25
<i>Comportamenti professionali e organizzativi</i>	30	40	50
- <i>orientamento al cittadino ed al cliente interno;</i>	8	10	16
- <i>puntualità e precisione della prestazione;</i>	7	15	16
- <i>capacità di soluzione del problema;</i>	8	7	6
- <i>rispetto delle regole (leggi, regolamenti ecc.).</i>	7	8	12
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>