

## **Allegato A**

# **Sistema di misurazione e Valutazione della performance**

- 1. Premessa sui riferimenti normativi**
- 2. Pianificazione Strategica e Programmazione Operativa**
  - 2.1 Le linee di mandato e le azioni strategiche**
  - 2.2 Il Documento Unico di Programmazione**
  - 2.3 Piano triennale della Performance - Peg/Pdo**
    - 2.3.1 Obiettivi**
    - 2.3.2 Caratteristiche e informazioni essenziali degli obiettivi**
    - 2.3.3 Correlazione con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza**
    - 2.3.4 Valutazione del Peso degli obiettivi**
- 3. Monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi**
  - 3.1 Relazione sulla performance**
- 4. Misurazione e valutazione delle performance**
  - 4.1 Performance organizzativa dell'Ente**
  - 4.2 Performance organizzativa della struttura diretta dal Responsabile**
  - 4.3 Performance individuale**
    - 4.3.1 Performance individuale del Responsabile incaricato di P.O.**
    - 4.3.2 Performance individuale del personale dipendente**
  - 4.4 La valutazione complessiva**
- 5. Contrattazione, incentivazione e processi**
  - 5.1 Contrattazione e istituti premianti**
  - 5.2 Attività inerenti i processi del sistema**
  - 5.3 Procedure conciliative**
  - 5.4 Trasparenza**
- 6. Nucleo di Valutazione (NdV) e Struttura tecnica di supporto**
- 7. Funzioni del Nucleo di Valutazione (NdV)**
- 8. Entrata in vigore del SMVP**

## **Sistema di misurazione**

### **Valutazione delle performance**

#### **1. Premessa riferimenti normativi**

Si dà atto che i tratti caratterizzanti la riforma del lavoro pubblico possono ricondursi essenzialmente alle nuove disposizioni sulla valutazione, oltre che al rafforzamento dei poteri gestionali dei dirigenti e dei responsabili in tema di rapporto di lavoro, alla valorizzazione dei meriti, al ridimensionamento degli spazi riservati alla contrattazione collettiva. E' stato quindi introdotto il concetto di performance organizzativa, che è dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole unità organizzative, e di performance individuale, riferita invece ai singoli dipendenti, in relazione ai loro comportamenti organizzativi ed al conseguimento degli obiettivi individuali.

Le amministrazioni, coerentemente con quanto stabilito dal d.lgs. n. 150/09 e delle successive modificazioni intervenute tra cui quelle di cui al D.Lgs 74/2017, attuativo della L. 15/09, in merito alle regole generali che devono presiedere alla valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni, sono quindi tenute ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, a tal fine sviluppando – coerentemente con il ciclo della programmazione finanziaria di bilancio – un ciclo di gestione, articolato per fasi, che parta dalla definizione e assegnazione degli obiettivi strategici ed operativi (Dup/Peg), con individuazione di valori attesi e indicatori, pervenendo in ultimo alla fase della rendicontazione dei risultati.

Detti obiettivi sono definiti dagli organi di indirizzo politico e assegnati alla dirigenza e/o ai responsabili dei servizi, e devono risultare rilevanti, pertinenti e misurabili, tali da determinare miglioramenti nella qualità dei servizi, commisurati a standard comparabili con altri enti e correlati alla quantità e qualità delle risorse.

E' per tali fini che l'Amministrazione adotta il seguente "Sistema di misurazione e valutazione delle performance", avvalendosi, per lo svolgimento di tali funzioni: del Nucleo di Valutazione, del Segretario comunale e dei Responsabili dei servizi.

L'Amministrazione inoltre ispira la propria attività ai principi contenuti nelle linee guida della funzione Pubblica e dell'Anac per la valutazione, adattandole alle peculiarità di un'Amministrazione Comunale.

Con tale Sistema vengono individuati fasi, tempi, modalità e soggetti del processo di misurazione e valutazione, unitamente alle relative modalità di raccordo e integrazione con il sistema di controllo di gestione ed i documenti di programmazione finanziaria, assicurando massimi livelli di trasparenza a tutto il ciclo.

Per quanto riguarda la parte relativa agli strumenti premiali, di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, si rinvia alle norme di cui al titolo III del decreto, ed alle norme contrattuali. Il sistema premiante dell'Ente sarà quindi concretamente improntato a criteri di selettività, di premiazione del merito e quindi di valorizzazione delle professionalità migliori, e dovrà, per quanto riguarda ciò, raccordarsi agli esiti della valutazione in merito ai risultati positivi conseguiti.

## **2 Pianificazione Strategica e Programmazione Operativa**

### **2.1 Le linee di mandato e azioni strategiche**

L'attività di pianificazione strategica si compone dei seguenti documenti:

1. Programma di mandato del Sindaco - documento propositivo finalizzato a misurare la fiducia dei cittadini in sede di competizione elettorale;
2. Programma di mandato – presentato al Consiglio Comunale, strumento di programmazione strategica avente l'obiettivo di definire le direzioni verso le quali indirizzare lo sviluppo del territorio di riferimento
3. DUP con riferimento alla sezione strategica e operativa

### **2.2 Il Documento unico di programmazione**

Il Dup di cui all'art. 170 del Dlgs 267/2000 è uno strumento di pianificazione di durata triennale, di carattere generale attraverso il quale il Consiglio Comunale svolge la sua funzione di indirizzo.

Nel Dup si definiscono sia a livello finanziario che a livello descrittivo, in termini di qualità e motivazione delle scelte, i programmi e gli eventuali progetti. Corredano altresì il Dup il Programma annuale e triennale delle opere pubbliche e il piano di fabbisogno del personale.

Tale documento fornisce indirizzi che la Giunta Comunale deve seguire in sede di programmazione gestionale, cioè di definizione degli obiettivi di PEG.

Considerate tali caratteristiche il Bilancio di Previsione, il Peg, il PdO e il Dup, con particolare riferimento alla sezione operativa, hanno per l'Ente la valenza di Piano triennale della performance.

### **2.3 Piano triennale della Performance – Piano Esecutivo di Gestione/PdO – Dup**

Il piano esecutivo di gestione di cui all'art 169 del Dlgs 267/2000 riferito ai medesimi esercizi considerati nel bilancio rappresenta il naturale completamento del sistema dei documenti di programmazione, in quanto permette di affiancare a strumenti di pianificazione strategica e di programmazione (Dup e Bilancio di Previsione) un efficace strumento di budgeting in cui vengono esplicitati gli obiettivi, le risorse e le responsabilità di gestione, per ciascun centro di responsabilità.

Il PEG, integrato dal Piano degli Obiettivi, fornisce all'ente lo strumento per concretizzare il principio della separazione dei ruoli tra politici (indirizzo e controllo) e responsabili di Settore da definirsi anche centri di responsabilità (gestione), garantendo peraltro a questi ultimi l'autonomia di spesa nell'ambito di capitoli strutturati e negoziati in sede di programmazione.

In riferimento all'art. 4 del Dlgs 150 il ciclo di gestione della performance è sovrapponibile e ampiamente compatibile con le modalità di gestione degli obiettivi del PEG e del PDO.

Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione oltre il primo trimestre, è comunque opportuno provvedere ad approvare in forma provvisoria il peg finanziario e gli obiettivi di performance organizzativa e individuale entro il primo trimestre compatibilmente con il quadro delle risorse, al fine di consentire la continuità dell'azione amministrativa.

#### **2.3.1 Obiettivi**

Gli obiettivi saranno definiti e formalmente assegnati ai Responsabili di Settore anche a seguito di apposite riunioni, entro venti giorni dall'approvazione del Bilancio come previsto dalla normativa vigente, con valore di risultato atteso e corredati da indicatori/target oltre che essere collegati in modo sistematico alle risorse finanziarie

ed umane. Si da atto che l'ente, ad oggi, è privo di figure dirigenziali ad eccezione del Segretario comunale e che le figure apicali per ciascuna articolazione organizzativa (Settori) sono i Responsabili incaricati di P.O.

E' compito dei Responsabili di Settore condividere con i propri collaboratori, anche mediante apposite riunioni, preferibilmente con apposita comunicazione scritta gli obiettivi, i target, gli indicatori e le risorse assegnate.

Con periodicità semestrale e in ogni caso entro il 31 luglio, i soggetti sotto indicati provvedono al monitoraggio degli obiettivi assegnati mediante verifica dello stato di attuazione degli stessi, avvalendosi dei dati e delle relazioni fornite dai responsabili e provvedendo al loro riscontro nonché all'analisi delle informazioni necessarie. I Responsabili producono un report e lo trasmettono al Segretario Generale, al Sindaco e al Nucleo di Valutazione.

Non avendo al momento una struttura organizzativa che possa essere dedicata al controllo di gestione, il Sindaco, la Giunta e il Segretario Generale, nelle riunioni di staff che si svolgono con periodicità bisettimanale, monitorano in maniera costante l'attuazione degli obiettivi assegnati e anche attraverso l'individuazione di apposita piattaforma informatica individuano eventuali criticità apportando eventuali correzioni. Individuano altresì eventuali nuove azioni prioritarie anche in considerazione delle emergenze (come quella derivante da Covid 19) nonché sulla base di accessibilità a finanziamenti esterni, in particolare con il Pnrr e la programmazione comunitaria che si rendono disponibili in corso d'anno e alle disponibilità di Bilancio. Le nuove azioni, obiettivi e indicatori potranno essere inseriti, di norma, entro il 30/11 (termine ultimo per le variazioni al Bilancio di Previsione) sulla base delle eventuali sopraggiunte necessità e/o priorità attribuite, motivatamente, dall'Amministrazione.

Il Nucleo di Valutazione può segnalare in qualunque momento al Sindaco eventuali ulteriori criticità riscontrate e la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio.

Il monitoraggio della performance ha la finalità di consentire l'adozione di eventuali misure correttive, se del caso anche mediante modifiche del Peg/Pdo che potranno essere introdotte entro e non oltre il 30/11 previa adeguata motivazione.

Il monitoraggio infrannuale costituisce inoltre uno strumento di prevenzione di eventuali contenziosi che si possono instaurare in sede di valutazione della performance

L'analisi di queste dinamiche condurrà alla valutazione degli stessi e alla rendicontazione dei risultati.

Il sistema di gestione degli obiettivi dovrà essere orientato al rispetto di tutte le disposizioni in termini di rilevanza e pertinenza, misurabilità e concretezza, ricerca di azioni di miglioramento, riferibilità quanto più possibile ad un arco temporale triennale. Dovrà inoltre essere allineato con gli obiettivi generali e specifici individuati nel Bilancio e nel Dup e/o con le eventuali apposite direttive emanate.

### **2.3.2 Caratteristiche e informazioni essenziali degli obiettivi**

La programmazione degli obiettivi dovrà garantire i seguenti requisiti per ogni centro di responsabilità:

- gli obiettivi dovranno qualificarsi come una reale attività di raggiungimento di un risultato definito, misurabile (a titolo esemplificativo: tempistica, quantità da raggiungere, qualità, risultati economici e finanziari in termini di entrate/uscite e costi/ricavi);
- gli obiettivi dovranno essere collegati ad attività pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'Ente;

- la descrizione degli obiettivi dovrà essere ben definita;
- i tempi di realizzazione dovranno indicare le date quanto più realisticamente possibile in cui si prevede che gli obiettivi abbiano i loro stati di avanzamento più significativi. In tal senso non potranno essere “tutti uguali” e per ogni step dovranno comunque recare con evidenza che cosa viene fatto e lo stato di avanzamento degli obiettivi stessi. Ogni fase per definirsi raggiunta, in linea generale, dovrà avere un riscontro oggettivo come ad esempio il raggiungimento di un indicatore, la produzione di un documento, lo svolgimento di un evento o altro (milestone);
- l’obiettivo dovrà essere programmato in ragione del budget e quindi in ragione delle risorse assegnate.

### **2.3.3 Correlazione con il Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**

La correlazione tra l'attività anticorruzione ed il ciclo delle performance costituisce uno degli aspetti fondamentali richiesti dalla normativa, in quanto le politiche sulla performance contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione.

La gestione del rischio corruttivo è parte integrante di tutti i processi decisionali e, in particolare, dei processi di programmazione, controllo e valutazione. In tal senso occorre garantire una sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio e il ciclo di gestione della performance. A tal fine, ad alcune delle misure programmate nel Piano Anticorruzione (PTPCT), è opportuno che corrispondano specifiche azioni nel PEG/PDO.

Nella misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali occorre tener conto dell'attuazione delle misure programmate nel PTPCT e richiamate nel PEG/PDO, della effettiva partecipazione delle strutture e degli individui alle varie fasi del processo di gestione del rischio, nonché del grado di collaborazione con il RPCT. Dell'esito del raggiungimento di questi specifici obiettivi indicati nel PTPCT occorrerà darne specificamente conto nella Relazione sulla Performance.

### **2.3.4 Valutazione del Peso degli obiettivi**

Gli obiettivi dovranno essere valutati in ragione della complessità rispetto ai seguenti fattori di valutazione:

- Importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione
- Grado di complessità tecnica organizzativa
- Rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario
- Innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità

Il punteggio potrà variare da 1 a 3 anche frazionato (punteggio 1 riferito a valutazioni di minor complessità, punteggio 3 riferito a valutazioni di massima complessità).

Lo schema che segue riepiloga la graduazione dei fattori di complessità

				<b>PESO OBIETTIVI</b>		
				(fattori valutazione e loro rilievo da 1 a 3 con possibilità di pesature intermedie del valore di 0,5)		
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>importanza nell'ambito dei programmi dell'A.</b>	Obiettivo non collegato alle linee di mandato e molto limitatamente rispetto al Dup con occasionali rapporti o rapporti di routine con il livello politico dell'amministrazione.	Obiettivo indirettamente collegato alle linee di mandato ed al Dup che necessita di rapporti saltuari con il livello politico dell'amministrazione.	Obiettivo di grande rilevanza direttamente collegabile alle linee di mandato ed al Dup che necessita di frequenti rapporti con il livello politico dell'amministrazione e l'adozione di strutturati strumenti di verifica politica dello stato di avanzamento.			
<b>grado di complessità (tecnica organizzativa..)</b>	Obiettivo che coinvolge un limitato numero di dipendenti e con un impatto organizzativo limitato nella struttura proponente, per la cui realizzazione occorre una competenza normativa o professionale connaturata con la posizione organizzativa con elaborazioni di informazioni ripetitive. Integrazione e interdipendenze con altri settori riferibili alle attività ordinarie ed a procedure consuetudinarie.	Obiettivo che coinvolge dipendenti e strutture interne a vari livelli, per la cui realizzazione necessita di una discreta competenza normativa o professionale e una discreta elaborazione di informazioni. Fabbisogno di integrazione e interdipendenza prevalentemente interno all'area o dipartimento di appartenenza. Adeguata presenza di fasi, eventi e documenti programmati a rilevanza interna e necessari a documentare la progressiva realizzazione dell'obiettivo	Obiettivo che coinvolge un elevato numero di dipendenti e di strutture con un impatto trasversale su tutto l'ente anche ai fini della performance generale, per la cui realizzazione necessita di una elevata competenza normativa o professionale su un ampio spettro di materie e di recuperare ed elaborare continuamente informazioni complesse. Obiettivo riferito ad attività da esperti con elevata necessità di coordinamento, integrazione e numerose interdipendenze con altri settori di altri dipartimenti. Presenza di fasi, eventi e provvedimenti a rilevanza esterna che comportano un alta responsabilità.			
<b>rilevanza sotto l'aspetto economico</b>	Obiettivo con scarsa gestione economico finanziaria con poca rilevanza tra entrate e uscite	Obiettivo con presenza di gestione economico finanziaria , livello significativo di rilevanza tra entrate e uscite, presenza di indicatori di efficienza che prevedono performance con miglioramento incrementale rispetto a periodi precedenti	Obiettivo con presenza di complessa gestione economico finanziaria relativa anche a conoscenze normative, relazioni con interlocutori esterni, relazioni con interlocutori istituzionali e discrezionalità tecnica nella gestione delle risorse. Livello elevato entrate e uscite o di riflessi diretti o indiretti sul bilancio o sul patrimonio dell'ente, presenza di indicatori di efficienza altamente sfidanti che prevedono performance con scostamenti significativi rispetto a periodi precedenti			
<b>innovatività e miglioramento di efficacia e qualità</b>	Obiettivo che prevede il mantenimento di attività consolidate con standard comunque di efficienza	Obiettivo riguardante la crescita e lo sviluppo di attività per il quale si ipotizzano livelli di miglioramento incrementale rispetto ai trend storici	Obiettivo che prevede una radicale innovazione delle procedure e delle attività precedentemente svolte o l'inserimento di attività innovative, presenza di livelli efficienza, efficacia e qualità altamente sfidanti che prevedono performance con scostamenti significativi rispetto a periodi precedenti			

La valutazione del peso degli obiettivi avviene secondo la procedura che segue:

1. proposta di pesatura da parte dei Responsabili e conseguente invio alla Giunta Comunale per eventuali suggerimenti o modifiche;
2. approvazione da parte della Giunta con inserimento del valore dei singoli obiettivi all'interno del Piano della Performance/obiettivi o di atti integrativi, sentito il Segretario comunale ed eventualmente il nucleo di valutazione.

### **3. Monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi**

Il monitoraggio del livello di realizzazione degli obiettivi viene accertato a seguito dell'analisi di relazioni semestrali di cui al sopra richiamato p. 2.3.1 ed a conclusione con una relazione annuale che riporti per ogni obiettivo il peso attribuito, l'indicatore/target e la percentuale di raggiungimento nonché attraverso appositi incontri/colloqui.

Tali documenti saranno messi a disposizione del Nucleo di valutazione entro il 15/6.

Il monitoraggio della performance ha la finalità di consentire l'adozione di eventuali misure correttive, se del caso anche mediante modifiche del Peg/P.d.O.

Il monitoraggio infrannuale costituisce inoltre uno strumento di prevenzione di eventuali contestazioni che si possono instaurare in sede di valutazione della performance

L'analisi di queste dinamiche condurrà alla valutazione degli stessi e alla rendicontazione dei risultati.

#### **3.1. Relazione sulla Performance**

La relazione sulla performance costituisce lo strumento per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'ente.

Entro il 15 giugno di ogni anno, l'Amministrazione predispone e trasmette al Nucleo di Valutazione un documento denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente,:

- Un'analisi sintetica del contesto esterno;
- Un'analisi sintetica del contesto interno e della struttura dell'Ente;
- I risultati organizzativi e individuali raggiunti sulla base delle relazioni dei Responsabili rispetto ai singoli obiettivi programmati.

La relazione sulle performance fa riferimento al Peg/Pdo e riporta sia l'esito delle verifiche effettuate nel corso dell'anno, sia il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti e alle politiche a cui è collegato.

La relazione sulle performance è validata dall'organismo di valutazione e sottoposta all'esame del Sindaco e della Giunta ai fini dell'approvazione definitiva mediante deliberazione di Giunta Comunale.

Di norma la Performance è approvata entro il 30 Giugno ed è pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale del Comune.

L'approvazione della relazione di cui al presente articolo è condizione necessaria e inderogabile per la corresponsione di premi e per l'accesso agli strumenti previsti per premiare il merito e la professionalità.

#### **4. Misurazione e valutazione delle performance**

La misurazione e valutazione della performance di tutti i responsabili di servizio e dei dipendenti dell'ente viene riferita alla:

- performance **organizzativa**: livello di raggiungimento degli obiettivi delle singole articolazioni organizzative e dell'ente nel suo complesso;
- performance **individuale**: attiene ai comportamenti del dipendente (competenza professionale e organizzativa)

##### **4.1 Performance organizzativa dell'Ente**

La performance organizzativa viene misurata e valutata come descritto in sede di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi di cui al precedente punto 3 come livello di raggiungimento degli obiettivi delle singole articolazioni organizzative.

La performance organizzativa dell'ente nel suo complesso è misurata come media della realizzazione degli obiettivi di ciascun Servizio.

##### **4.2 Performance organizzativa della struttura diretta dal Responsabile**

Sono oggetto di valutazione gli obiettivi assegnati dalla Giunta ai Responsabili dopo l'approvazione del Bilancio o comunque assegnati anche in via temporanea qualora l'approvazione del bilancio di previsione sia oggetto di proroga.

Per ogni Responsabile possono essere assegnati un numero che varia da n. 4 a n. 8 obiettivi con attribuzione del relativo peso, target e indicatore, tali obiettivi (da un minimo di 4 ad un massimo di 8) saranno oggetto della valutazione di performance individuale.

Il Responsabile interessato dovrà produrre una specifica relazione, completa di obiettivi, indicatori, target e percentuale di raggiungimento.

Nella relazione sarà altresì indicata la valutazione attribuita a ciascun collaboratore in termini di comportamenti e risultati che entrerà a sua volta nella valutazione del Responsabile in termini di comportamento.

Tale relazione dovrà essere trasmessa da ciascun Responsabile al Nucleo di Valutazione e al Segretario Generale, di norma, entro il 30 aprile.

Il Nucleo di Valutazione può riservarsi di chiedere al Responsabile di approfondire il contenuto della Relazione in un colloquio da tenersi in presenza presso la sede comunale o in modalità videoconferenza anche, se ritenuto opportuno, avvalendosi della collaborazione del Segretario comunale.

Il Nucleo di Valutazione accerta il grado di raggiungimento degli obiettivi collegati alla performance delle singole articolazioni organizzative sulla base della scheda riportata in "Allegato 3" con riferimento alle relazioni dei Responsabili che evidenziano per ogni obiettivo il grado di raggiungimento in termini percentuali dell'indicatore/i corrispondente/i all'obiettivo assegnato.

Il Nucleo effettua la valutazione della performance organizzativa con riferimento agli obiettivi assegnati con apposita Delibera di Giunta e alle eventuali ulteriori attività indicate attraverso strumenti di flessibilità come la piattaforma informatica in adozione all'Ente.

Nel grado di raggiungimento degli obiettivi il Nucleo e la Giunta possono tenere conto di circostanze particolari e comprovate che siano intervenute nel corso dell'anno.

La valutazione positiva della performance organizzativa ed individuale delle singole articolazioni organizzative, in misura non inferiore a 55/100, è condizione necessaria e inderogabile per la corresponsione di premi e per l'accesso agli strumenti previsti per premiare il merito e la professionalità.



### **4.3 Performance individuale**

#### **4.3.1 Performance individuale del responsabile incaricato di P.O.**

La performance individuale di ciascun responsabile attiene alla valutazione dei comportamenti.

Per la parte attinenti ai comportamenti dei Responsabili la valutazione è effettuata, sulla base degli indicatori contenuti nella scheda riportata in "Allegato 1", dal Segretario comunale, che oltre a svolgere i compiti di coordinamento previsti all'art. 97 del Tuel è quello più presente in sede. Nell'esprimere la valutazione dei comportamenti dei responsabili il Segretario può tenere conto di circostanze o situazioni personali oggettive del dipendente.

#### **4.3.2 Performance individuale del personale dipendente**

La valutazione della performance individuale propria del personale dipendente viene effettuata dai rispettivi Responsabili attraverso un iter che prevede la comunicazione iniziale degli obiettivi, l'eventuale aggiornamento tempestivo in relazione alle eventuali variazioni intervenute, il coinvolgimento nella realizzazione degli obiettivi stessi ed il colloquio finale di restituzione della valutazione medesima.

Il colloquio può anche essere svolto mediante strumenti informatici che non necessitano della presenza fisica del dipendente.

Per il personale dipendente la valutazione dei comportamenti pesa per il 65% e la performance organizzativa complessiva di ente per il 35%.

La performance individuale del personale dipendente viene effettuata dai rispettivi Responsabili sulla base degli indicatori contenuti nella scheda riportata in "Allegato 2";

E' valutabile il personale che permane in servizio per almeno un trimestre e a cui siano stati formalmente attribuiti obiettivi di performance individuale e organizzativa.

La valutazione complessiva della performance individuale può dare luogo, per il solo personale dipendente, all'attribuzione di premialità, alle condizioni e nei limiti stabiliti dai contratti decentrati integrativi, qualora sia stato conseguito il punteggio di almeno 70/100.

La valutazione negativa che assume rilievo anche ai fini del licenziamento disciplinare, ai sensi dell'art. 3, comma 5 bis, del decreto legislativo n. 150/2009, è stabilita in un punteggio inferiore a 40/100.

### **4.4 La valutazione complessiva**

I risultati delle attività di misurazione e valutazione della performance sono espressi in centesimi.

Le valutazioni vengono articolate entro i valori sotto raggruppati:

Pesatura valutazione complessiva	Responsabili	Dipendenti
Performance organizzativa dell'Ente	10	35
Performance organizzativa	60	
Performance individuale	30	65
Totale	100	100

I giudizi espressi in centesimi consentono la definizione e articolazione delle somme da attribuire a titolo di retribuzione di risultato o di produttività, consentendo la suddivisione

dei budget che la contrattazione potrà assegnare annualmente a tale titolo, distintamente per i Responsabili, e gli altri dipendenti, in proporzione ai punteggi ottenuti da ciascuno.

Per la procedura di approvazione si rimanda al paragrafo 3.1.

Per quanto riguarda il Segretario Comunale, la valutazione viene effettuata dal Sindaco o dai Sindaci se in convenzione (sulla base della scheda allegata) con riferimento agli obiettivi assegnati dalle rispettive Giunte e previa valutazione di apposita relazione predisposta dal Segretario comunale.

Nell'attività valutativa ciascun Sindaco può richiedere la collaborazione del proprio Nucleo di Valutazione

Anche per la predetta figura del Segretario Comunale, il budget accantonato a titolo di retribuzione di risultato, nei limiti stabiliti dai relativi contratti, potrà essere erogato in base al punteggio riconosciuto sulla base della scheda allegata e sempre che sia raggiunto un risultato pari ad almeno 55/100.

Il risultato delle attività di misurazione e valutazione della performance è riepilogato nelle schede allegate predisposte partitamente per:

- Responsabili di Servizio
- Dipendenti

Schema sintetico del processo di valutazione.

	Perf. di Ente	Perf. organizzativa	Perf. individuale	Approvazione valutazione complessiva
Struttura organizzativa/Responsabili di Settore	Media delle Performance dei Settori (10%)	NdV (60%)	Segretario comunale per comportamenti (30%)	Giunta
Dipendenti	NdV sulla base performance complessiva di ente (35%)		Responsabili di Servizio (65%)	Responsabili

## **Fasce di merito responsabili di servizio ai fini della determinazione dell'indennità di risultato**

Punteggio tra 0-39: 0% indennità di risultato (Comporta una valutazione negativa)  
 Punteggio tra 40-55: 0% indennità di risultato  
 Punteggio tra 56-70: 65% indennità di risultato  
 Punteggio tra 71-80: 75% indennità di risultato  
 Punteggio tra 81-95: 95% indennità di risultato  
 Punteggio tra 96-100: 100% indennità di risultato

## **5 Contrattazione, incentivazione e processi**

### **5.1 Contrattazione e istituti premianti**

Secondo le articolazioni riportate al punto precedente, dipendenti e Responsabili dell'ente possono essere premiati, attivando gli appositi istituti contrattuali, in base alla misurazione degli esiti delle performance individuali ed organizzative, al raggiungimento delle finalità dell'attività amministrativa, al soddisfacimento di bisogni della collettività, al miglioramento degli standard delle prestazioni.

Le risorse aggiuntive per la contrattazione integrativa potranno essere stanziare nei limiti ed alle condizioni stabilite dalle norme vigenti e dai Contratti di riferimento, e subordinatamente, tra l'altro, al predetto rispetto dei principi in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance e quindi in materia di merito e premi.

Le stesse, ai fini dell'erogazione, dovranno essere previste negli stanziamenti di Bilancio e nella costituzione del fondo e definite nel contratto decentrato siglato.

La contrattazione decentrata integrativa deve essere finalizzata ad assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance. Nella ripartizione delle risorse dei Fondi e nell'eventuale ridefinizione delle discipline previste per gli istituti contemplati dalla riforma, l'Amministrazione si adegua quindi ai criteri generali da essa individuati, dando incarico alla delegazione trattante di parte pubblica, di perseguire dette finalità.

La valutazione complessiva della performance individuale può dare luogo, per il solo personale dipendente, all'attribuzione di premialità, alle condizioni e nei limiti stabiliti dai contratti decentrati integrativi, qualora sia stato conseguito il punteggio di almeno 70/100.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione, che implica per il personale dipendente l'impossibilità di acquisire incentivi per i risultati raggiunti, può comportare per i responsabili di settore, responsabilità dirigenziale e unitamente al caso dell'inosservanza delle direttive, le conseguenze previste dall'ordinamento, tra cui anche la possibilità di revoca dello stesso incarico, previa contestazione ed eventuale contraddittorio.

Al Responsabile nei cui confronti venisse accertata la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, potrà essere decurtata la retribuzione di risultato. Analoghe decurtazioni verranno effettuate altresì in caso di violazione delle prescrizioni imposte ai responsabili di Servizio dall'ordinamento vigente, in particolare qualora non mostrasse la dovuta capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrabile attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

I Responsabili di Servizio come prescritto dal vigente ordinamento, sono responsabili della vigilanza sulla effettiva produttività delle risorse umane assegnate, sull'efficienza della relativa struttura e dell'attribuzione dei trattamenti economici al personale.

Fino a quando non è approvata definitivamente la relazione sulla Performance dalla Giunta non possono essere erogati premi, produttività o indennità di risultato.

## **5.2 Attività inerenti i processi del sistema**

Ai Responsabili incaricati di P.O. e titolari di risorse di Peg viene richiesto non appena a conoscenza di rendere noti al proprio personale, gli obiettivi assegnati e quindi di coinvolgerlo pienamente sulle modalità del loro raggiungimento.

I Responsabili dovranno esplicitare direttamente e con puntualità le caratteristiche delle prestazioni che vengono richieste individualmente al fine di conseguire risultati in termini di miglioramento del servizio e di realizzazione dei programmi e obiettivi dell'Amministrazione, richiamandosi ai fattori comportamentali individuati nelle apposite schede che costituiranno quindi il metro per la valutazione dei comportamenti organizzativi e dei livelli di prestazione.

In sede di assegnazione degli obiettivi, sarà definita da ciascun Responsabile la correlazione tra gli obiettivi ed i dipendenti coinvolti nel loro conseguimento. Ogni dipendente quindi parteciperà alla realizzazione di almeno un obiettivo.

In parallelo al monitoraggio che viene effettuato periodicamente dalla Giunta, dal Segretario comunale e dal Nucleo di Valutazione sul livello di raggiungimento degli obiettivi, anche i responsabili di settore provvedono a forme continue di monitoraggio sull'andamento dei servizi e sullo svolgimento delle prestazioni del personale assegnato, con verifiche di cadenza semestrale, con i dipendenti stessi, sulle modalità di svolgimento delle loro prestazioni.

Entro 30 giorni dalla fine del I semestre viene predisposta di norma dai Responsabili di Settore una apposita scheda valutativa, in cui viene riportata una sintesi del giudizio sull'operato del dipendente nel periodo di riferimento. Tali esiti debbono essere comunicati allo stesso personale, tramite colloquio individuale che potrà rappresentare anche l'occasione per uno scambio di riflessioni in merito ai percorsi di sviluppo professionale e anche formativi ritenuti opportuni. Entro il 30/4 viene predisposta la scheda finale di valutazione in cui viene riportata una sintesi del giudizio sull'operato del dipendente nell'anno di riferimento. Nel caso di attività resa in lavoro agile il monitoraggio avviene secondo il contratto individuale all'uopo predisposto e comunque con cadenza almeno trimestrale.

Il dipendente potrà altresì presentare richiesta di un ulteriore colloquio al Responsabile entro 5 giorni dalla consegna della scheda al fine di segnalare eventuali rimostranze o incongruenze.

Le schede di cui sopra, per il personale dipendente, costituiscono ai sensi del CCNL titolo selettivo rilevante ai fini delle progressioni di carriera.

I Responsabili di Settore saranno quindi valutati anche in considerazione delle modalità di coinvolgimento del personale e rispetto alla propria capacità di differenziare le valutazioni.

I responsabili di Settore sono chiamati altresì a svolgere collegialmente una funzione di omogeneizzazione delle valutazioni dei dipendenti, allineando i criteri utilizzati, anche attraverso l'attività di mediazione del Segretario Generale e/o del Nucleo di Valutazione.

## **5.3 Procedure conciliative**

Potrà essere prevista con apposito specifico atto integrativo al presente sistema di valutazione da approvare da parte della Giunta la procedura di conciliazione attraverso un soggetto terzo che può essere chiamato in causa dal valutato, laddove questi non concordi con gli esiti della valutazione, per analizzare i fatti e formulare ai due soggetti (valutato e valutatore) una proposta di conciliazione che cerchi di tener conto delle

posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta al suo esame. In sede di conciliazione non vi è, pertanto, alcuna riformulazione unilaterale del giudizio bensì una mera proposta che le parti sono libere di accettare o meno.

#### **5.4 Trasparenza**

Sul sito istituzionale dell'Ente, ove è costituita una apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito", sono pubblicati, i documenti indicizzati previsti dall'allegato 1 alla Delibera 1310 di Anac o atti successivi.

#### **6 Nucleo di Valutazione (NdV)**

E' istituito il Nucleo di Valutazione che esercita le competenze riconosciute a tale organo dalla normativa e nella piena potestà e autonomia organizzativa dell'Amministrazione Comunale.

Il Nucleo di Valutazione risponde della sua attività al Sindaco, in quanto responsabile generale dell'Amministrazione del Comune, al fine di consentire a detto organo l'esercizio della potestà di sovrintendenza e vigilanza sull'attività amministrativa dell'ente e agisce, se soggetto diverso, in coordinamento con il Segretario Generale che sovrintende e coordina i Responsabili dei servizi.

Il Nucleo di Valutazione, propone all'Amministrazione (Sindaco e Giunta) la valutazione dei Responsabili di Servizio, rilascia il parere, sul sistema di misurazione e valutazione proposto dal Segretario Generale prima della sua definitiva adozione, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del sistema, presiede il processo di valutazione della performance dei responsabili.

Il Nucleo di Valutazione viene istituito presso il Comune di Carmignano come organo monocratico. Tale membro è individuato dal Sindaco con proprio Decreto, sulla base di criteri di qualificata esperienza professionale acquisita presso uffici direzionali di pubbliche amministrazioni, qualificata conoscenza delle tecniche gestionali in ambienti organizzativi complessi, nonché di tecniche di valutazione dei risultati, secondo quanto peraltro definito dalla normativa vigente.

Il compenso economico da corrispondere è definito dalla Giunta Comunale, in osservanza di quanto prescritto dalle normative nazionali.

Il Nucleo di Valutazione resta in carica per un periodo di due anni, rinnovabile una sola volta e può comunque essere revocato da parte del Sindaco sentita la Giunta comunale.

In caso di gestione associata tra Enti il NdV potrà essere composto in forma collegiale fino ad un massimo di tre membri.

Il Nucleo di Valutazione, al fine di poter verificare la correlazione tra gli obiettivi prefissati, i risultati raggiunti e le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili al singolo servizio, può richiedere ai responsabili di servizio ogni atto o elemento conoscitivo dell'attività svolta nonché le informazioni e la documentazione relativa all'andamento della gestione degli uffici e servizi.

Il Nucleo di Valutazione può programmare incontri periodici anche in modalità videoconferenza con i responsabili di servizio, in occasione della definizione degli obiettivi e, nel corso dell'anno, per una verifica sull'andamento della gestione.

Il Nucleo di Valutazione può chiedere in qualsiasi momento confronti con i Responsabili di Settore in merito all'andamento delle attività. Ad una eventuale valutazione non positiva e

al conseguente accertamento di responsabilità, il Nucleo di Valutazione acquisisce preventivamente, in contraddittorio, le valutazioni del responsabile interessato e vi ricollega, nel rispetto delle procedure previste dalla normativa contrattuale vigente, le iniziative conseguenti da proporre al Sindaco.

Le proposte elaborate dal Nucleo di Valutazione in merito alle valutazioni dei responsabili di servizio vengono trasmesse al Sindaco e quindi sottoposti all'esame della Giunta Comunale cui spetta l'approvazione finale.

## **Art. 7 Funzioni del Nucleo di Valutazione**

Oltre alle funzioni esplicitate negli articoli precedenti, sono attribuite al Nucleo di Valutazione le seguenti funzioni:

- a) monitora il funzionamento del sistema della misurazione e valutazione della performance;
- b) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- c) valida la relazione sulla performance secondo la procedura di cui al punto 3.1;
- d) attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza sulla base della normativa vigente in materia

## **Articolo 8 Entrata in vigore**

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance entra in vigore dall'approvazione della delibera della Giunta Comunale che lo approva come parte integrante del Regolamento per l'organizzazione degli uffici e dei servizi del Comune di Carmignano purché approvato prima dell'assegnazione degli obiettivi per l'anno di riferimento. Qualora approvato successivamente a tali documenti entra in vigore dal primo giorno dell'anno successivo all'approvazione della delibera della Giunta Comunale.

Dalla data di entrata in vigore del presente Sistema cessa di avere efficacia ogni disposizione previgente inerente il sistema di valutazione.

La valutazione dei dipendenti è effettuata mediante apposite schede, i cui modelli sono di seguito riportati:

BOZZA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE "ALLEGATO 2"

SIG. \_\_\_\_\_ SETTORE \_\_\_\_\_ SERVIZIO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ CAT. \_\_\_\_\_ POSIZIONE ECONOMICA \_\_\_\_\_ PROFILO \_\_\_\_\_  
PROFESSIONALE \_\_\_\_\_

Elementi di Valutazione

Punteggio assegnato

Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi/performance assegnati al Servizio come rilevato dal Piano degli obiettivi/performance Max 35 punti

Scheda Valutazione individuale : Max 65 punti

Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza Da 0 a 8

Affidabilità e efficienza organizzativa Da 0 a 6

Capacità e abilità nel ruolo di competenza Da 0 a 6

Tendenza ad acquisire maggiore professionalità anche att.so proposizione  
e partecipazione ad attività formative Da 0 a 8

Grado di responsabilizzazione verso i risultati Da 0 a 7

Livello di autonomia – Iniziativa Da 0 a 10

Rispetto delle tempistiche nei procedimenti affidati dal Responsabile Da 0 a 10

Flessibilità e rapporti con il responsabile del Servizio Da 0 a 10

TOTALE Max 100 punti

\_\_\_\_\_ Il Responsabile del Settore

Il dipendente per presa visione

BOZZA SCHEDA VALUTAZIONE DI TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA "ALLEGATO 1"

SIG. \_\_\_\_\_ RESPONSABILE DELL'AREA  
 \_\_\_\_\_ CAT. \_\_\_\_\_ POSIZIONE  
 ECONOMICA \_\_\_\_\_ PROFILO \_\_\_\_\_ PROFESSIONALE  
 \_\_\_\_\_

Performance di Ente Max punti 10

Assegnato Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi/performance assegnati al Servizio come rilevato dal Piano degli obiettivi/performance

Max punti 60

Scheda valutazione comportamenti (riportata su file .xls) Max punti 30

Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro/ Attitudine al problem solving Da 0 a 5

Capacità di interagire e lavorare con gli altri Responsabili e con il Segretario generale per raggiungere gli obiettivi "di sistema" dell'ente. Da 0 a 4

Differenziazione dei giudizi del personale assegnato Da 0 a 7

Capacità di motivare e responsabilizzare i collaboratori, flessibilità nei rapporti con i dipendenti addetti, rispetto delle scadenze. Da 0 a 5

Arricchimento professionale collegato alla positiva frequenza di percorsi formativi e di aggiornamento. Da 0 a 4

Senso di appartenenza, orientamento all'utenza e attenzione all'immagine dell'Ente Da 0 a 5

\_\_\_\_\_ Il Segretario Generale

Il Responsabile per presa visione

TOTALE Max punti 100