



UNIONE DEI COMUNI DEL SULCIS

San Giovanni Suergiu (SU) – Via Porto Botte, 120 A

C.F. 90026840927 – Tel. e Fax 0781/689075

e-mail: unionecomunisulcis@tiscali.it

pec: segreteria@pec.unionecomunisulcis.it

ALLEGATO “B” ALLA DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA N.12/2019

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE UNIONE DEI COMUNI DEL SULCIS

(D.Lgs. 150/09 aggiornato al D.Lgs. 74/2017)

Indice del documento

1. Elementi del contesto di riferimento
2. Finalità e obiettivi
3. Trasparenza e Qualità dei Servizi
4. Attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance
5. Ciclo di gestione della performance
6. Metodologia e strumenti della valutazione
7. Performance organizzativa e performance individuale
8. Componenti della valutazione
8.1 La valutazione dei risultati
8.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi
9. Procedure di conciliazione

1. Elementi del contesto di riferimento

I Comuni di Perdaxius, Masainas, Tratalias, Nuxis, Villaperuccio, Giba, Piscinas, Santadi, San Giovanni Suergiu, Sant'Anna Arresi, congiuntamente all'Unione dei Comuni del Sulcis, amministrano una popolazione complessiva inferiore ai 20.000 abitanti e condividono, alcune caratteristiche di seguito richiamate:

- organo di indirizzo politico composto da Sindaco e Assessori (per l'Unione dei Comuni, da Presidente e Consiglio di Amministrazione);
- struttura organizzativa articolata in una posizione di vertice, ricoperta dal Segretario, e aree unità organizzative sotto la Responsabilità di un funzionario incaricato; non è prevista in pianta organica la posizione del Direttore Generale, né è stata stipulata una convenzione tra i Comuni per la relativa nomina in gestione coordinata degli stessi (art. 108, comma 3, del D.Lgs 267/2000).

Le caratteristiche citate, hanno almeno due ricadute sul sistema di ruoli e di Responsabilità lungo l'intero ciclo di gestione delle performance, ed in particolare nella fase di valutazione, e nella definizione di un Sistema di misurazione e valutazione (di seguito Sistema) a supporto:

- le funzioni attribuite al Direttore Generale dall'art.108 della 267/2000, relative alla predisposizione del PEG (art. 169), laddove richiesto, del Piano dettagliato degli obiettivi (art.197), del Piano della performance (art.10 D.Lgs 150/2009 e s.m) sono svolte dalla tecnostruttura con il supporto del Segretario Comunale. I suddetti documenti di programmazione, previa validazione del Sindaco, sono poi approvati dalla Giunta Comunale, come previsto dall' art. n.169, commi 1 e 3bis, del D.Lgs n.267/2000;
- in considerazione della Delibera n.123/2010 della CIVIT in tema di valutazione della dirigenza, secondo la quale 'il soggetto che deve operare la valutazione individuale va individuato in quello che ha assegnato gli obiettivi al valutando', e dell'art. 5 del D.lgs 286/1999, secondo cui 'il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente, della partecipazione al procedimento del valutato', la sola valutazione dei comportamenti dei funzionari incaricati, aventi Responsabilità organizzative, previa opportuna consultazione del Segretario Comunale e degli altri membri della Giunta Comunale che hanno diretta visibilità sulle attività del valutato, è effettuata dal Sindaco.

Pur nel rispetto delle singole peculiarità, e nell'intento di creare un ciclo di gestione della performance ed un Sistema uniforme per le diverse Amministrazioni coinvolte, gli Amministratori dei Comuni interessati hanno concordato all'unanimità di definire un processo di valutazione comune a tutti gli Enti e di adottare, a supporto, un Sistema unico per tutti gli enti coinvolti. L'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione deriva, infatti, sia dalla necessità di corrispondere alle vigenti disposizioni normative, sia dall'esigenza di dotare ogni Amministrazione Comunale coinvolta di strumenti gestionali uniformi.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce gli istituti della misurazione, valutazione e trasparenza della performance organizzativa ed individuale di cui al D. Lgs. 150/09, modificato dal D. Lgs. 74/2017. In particolare applica i principi di cui agli artt. 16 e 31 dello stesso decreto e gli articoli in essi richiamati.

2. Finalità e obiettivi

L'organo di indirizzo politico-amministrativo delle singole Amministrazioni promuove la cultura della Responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance si applica a tutto il personale dell'Ente.

La misurazione e la valutazione della performance:

- sono effettuate con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o settori in cui si articola e ai singoli dipendenti;
- sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati ottenuti e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La valutazione segue metodologie rispondenti ai requisiti di trasparenza, efficienza, valorizzazione del merito e miglioramento dei servizi offerti, al fine di:

- valorizzare le risorse professionali dell'Ente promuovendo percorsi di crescita delle competenze e delle professionalità individuali;
- orientare la prestazione lavorativa, ai diversi livelli delle Responsabilità, verso il raggiungimento degli obiettivi di settore e della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna ed esterna;
- soddisfare l'interesse dell'utenza e dei destinatari dell'attività.

Più in dettaglio, il Sistema è finalizzato a raggiungere i seguenti obiettivi:

- ancorare la quota di retribuzione variabile ad elementi quanto più trasparenti possibili, che evidenzino i risultati ottenuti nell'attività amministrativa e i comportamenti organizzativi posti in essere nello svolgimento del ruolo ricoperto;
- promuovere la coerenza tra linee di indirizzo, obiettivi strategici e azione amministrativa del personale (sia di quello avente Responsabilità organizzative sia del restante personale dipendente);
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse unità organizzative, evidenziando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
- creare nei Comuni coinvolti pratiche condivise di valutazione della performance.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce la base di analisi comparata per l'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito ed all'impegno. Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è, infatti, condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di Responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della Responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i., ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

3. Trasparenza e Qualità dei Servizi

L'Amministrazione deve garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, mediante pubblicazione nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione delle informazioni concernenti ogni aspetto rilevante dell'organizzazione e dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti.

Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Amministrazione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione; consente di rendere visibile e controllabile dall'esterno il proprio operato; permette la conoscibilità esterna dell'azione amministrativa.

Nell'ottica di realizzare un costante e continuo miglioramento della propria performance e di elevare la qualità dei servizi erogati, le Amministrazioni definiscono gli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, anche attraverso l'attivazione di un sistema di gestione dei reclami.

A tal fine le Amministrazioni, in raccordo con il Nucleo di Valutazione, stabiliscono le modalità di ricezione, da parte dei cittadini anche in forma associata, delle comunicazioni sul proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati e le pubblica sul sito dell'ente, in apposita sezione della home page.

I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui sopra sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'Amministrazione.

4. Attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance coinvolge a diverso titolo:

- Amministratori (Sindaco e/o Segretario Comunale);
- personale avente Responsabilità organizzativa;
- il restante personale dipendente impiegato nelle Amministrazioni;
- il Nucleo di Valutazione.

Si tratta di ruoli che hanno un impatto diretto nella realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance degli Enti. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della performance in quanto è loro responsabilità definire, con la validazione del Nucleo di Valutazione, gli obiettivi, misurare e monitorare la performance delle proprie aree di competenza, valutare le prestazioni ottenute dai collaboratori, gestendo il colloquio di restituzione della valutazione. Data la loro rilevanza, i ruoli e le Responsabilità dei suddetti attori verranno meglio delineati nel paragrafo successivo dedicato al ciclo di gestione della performance, con dettaglio delle fasi, dei tempi, delle modalità e delle Responsabilità dello stesso.

5. Ciclo di gestione della performance

La Performance costituisce il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, nonché alla soddisfazione dei bisogni degli utenti/cittadini.

La performance dunque:

- fissa gli obiettivi
- stabilisce gli indicatori;
- rileva i risultati conseguiti e il contributo del dipendente sul livello di raggiungimento delle finalità dell'Amministrazione.

Il ciclo di gestione della performance delineato per le Amministrazioni coinvolte, è stato definito a partire dalle linee guida sul ciclo della performance per gli Enti Locali. Si compone di sette fasi, sei principali più una trasversale, ed utilizza come input fondamentali gli strumenti propri della programmazione negli enti locali ed in particolare dagli strumenti per la programmazione di mandato, con riferimento alle Linee programmatiche di mandato; strumenti per la programmazione triennale, con riferimento al Documento unico di programmazione e al Bilancio di previsione finanziario riferito al triennio; strumenti per la programmazione annuale, con riferimento al Bilancio annuale di previsione ed al Piano Esecutivo di Gestione e/o al Piano Operativo di Gestione, laddove presenti.

Le fasi prevedono attività, Responsabili, strumenti e tempi specifici, e sono riconducibili alla pianificazione, programmazione, controllo, rendicontazione, valutazione, premialità e infine trasparenza (trasversale alla rendicontazione, alla valutazione ed alla premialità).

Di seguito, si presenta il dettaglio delle fasi del ciclo della performance delineato per i Comuni coinvolti, con relative/i attività, Responsabilità, strumenti e tempi.

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	Rilevazione ed analisi dei bisogni dei cittadini ed utenti	Definizione degli obiettivi annuali di performance	Verifica infra-annuale sullo stato di avanzamento dei progetti/obiettivi ed eventuali colloqui individuali	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni	Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi	Analisi della produttività individuale Erogazione della produttività
Responsabili	Organi di indirizzo politico - amministrativo (Sindaco + Giunta)	Sindaco	Sindaco Nucleo di Valutazione	Sindaco Responsabili Nucleo di Valutazione	Sindaco Responsabili Nucleo di Valutazione	Sindaco
Strumenti	Documenti di programmazione	Piano della Performance; PEG/POG (se presenti) Indicatori di performance Applicativo BSCweb	Sistema di misurazione Applicativo BSCweb	Applicativo BSCweb	Report valutazione sui risultati e sui comportamenti/ Relazione sulla Performance	Regolamenti organizzativi e contrattazione collettiva
Tempi	---	Durante o dopo l'approvazione del Bilancio	Cadenza semestrale	---	Gennaio	Entro maggio (anno successivo)

Tabella 1: Il ciclo di gestione della performance nei Comuni di Perdaxius, Masainas, Tratalias, Nuxis, Villaperuccio, Giba, Piscinas, Sant'Anna Arresi, Santadi e Unione dei Comuni del Sulcis

Pertanto, il processo di valutazione delineato per le Amministrazioni Comunali interessate, si configura come processo 'a cascata', discendente, cioè, dall'alto della struttura verso il basso in cui:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo emanano le linee programmatiche;
- il Sindaco declina gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi (e relativi pesi, indicatori e target) e li assegna ai Responsabili;
- i Responsabili condividono gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi con il personale a loro attribuito.

Si possono identificare alcuni step fondamentali del processo di misurazione e valutazione della performance:

- definizione ed emanazione delle linee programmatiche: a cura degli organi di indirizzo politico-amministrativo, su base triennale;
- definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi (e dei relativi pesi, indicatori e target) ed assegnazione ai Responsabili: a cura del Sindaco, durante o dopo l'approvazione del Bilancio previsionale;
- condivisione degli obiettivi strategici ed operativi con il personale: a cura dei Responsabili di Area organizzativa;
- monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi: a cura del Sindaco verso i Responsabili; a cura dei Responsabili verso le persone allocate nell'area di diretta Responsabilità; a cadenza semestrale;
- valutazione finale dei risultati conseguiti e dei comportamenti organizzativi: a cura del Sindaco verso i Responsabili; a cura dei Responsabili verso le persone allocate nell'area di diretta Responsabilità.

Il Nucleo di Valutazione, all'interno del processo, si configura come organo di supporto degli attori coinvolti lungo l'intero processo di valutazione e nella fase di impostazione e attuazione del Sistema:

- offre supporto tecnico nella definizione di obiettivi ed indicatori di performance allineati con l'art. 5 del D.Lgs 150/2009, come modificato dal D.Lgs n.74/2017;
- assicura la corretta applicazione della metodologia delineata nel paragrafo 5 del presente documento;
- garantisce la trasparenza del processo di valutazione, proponendo, laddove necessario, iniziative finalizzate a ridurre e risolvere eventuali conflitti al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Infine, la trasparenza dei dati, soprattutto nelle ultime tre fasi del ciclo di gestione, costituisce lo strumento per assicurare l'integrità della Amministrazioni coinvolte. Essa, in capo a tutta l'Amministrazione, viene attuata garantendo l'accessibilità dei dati inerenti il proprio funzionamento, anche attraverso l'opportuna pubblicità in rete di tutte le informazioni utili a consentire ai cittadini di operare un partecipato controllo sulla gestione della cosa pubblica, così come previsto dalla normativa vigente.

6. Metodologia e strumenti della valutazione

La metodologia utilizzata riferisce concettualmente al modello Balanced Scorecard (BSC), nella sua applicazione a livello di area organizzativa, gruppo ed individuo.

Il BSC consente di porre in essere un forte legame tra obiettivi, derivabili dalla documentazione programmatica, indicatori di misurazione, monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti, anche attraverso:

- la definizione di obiettivi strategici ed operativi puntuali;
- l'individuazione di indicatori associati agli obiettivi, che siano comprensibili, rilevanti, confrontabili, fattibili ed affidabili;
- l'associazione di target specifici agli indicatori;
- il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi;
- la realizzazione di una reportistica chiara e di facile uso.

Per allineare il modello di valutazione con quanto richiesto dall'art. 9 del D.Lgs n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs n.74/2017, e non ridurre la valutazione della performance alla sola misurazione del raggiungimento di obiettivi prefissati, si è aggiunta al modello una componente di valutazione sui principali comportamenti organizzativi riferibili ai ruoli.

A supporto della gestione dei dati relativi alla valutazione (obiettivi, indicatori, target, risultati, comportamenti organizzativi, etc), è stato acquistato un software, BSCweb, che consente di:

- monitorare un obiettivo lungo tutto il 'ciclo di vita' (dall'assegnazione al raggiungimento);
- misurare e valutare i comportamenti organizzativi, attraverso l'utilizzo di una scala opportunamente costruita, ed una eventuale integrazione testuale funzionale ad esplicitare i motivi della valutazione effettuata;
- tenere traccia della fonte della valutazione;
- estrarre dei report di facile lettura ed uso.

Nell'ambito delle funzioni ad essa delegata, l'Unione dei Comuni del Sulcis opera affinché il personale delle Amministrazioni sia opportunamente formato per l'utilizzo del Sistema di misurazione e valutazione della performance e dell'applicativo BSCweb.

7. Performance organizzativa e performance individuale

Gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale sono declinati nel **Piano della Performance**. Il documento deve avere un respiro triennale ed essere aggiornato di anno in anno. Potrà essere snello e prevedere una programmazione minimale ma dovrà comunque esplicitare gli obiettivi, gli indicatori ed i target - in coerenza con il contenuto programmatico del corrispondente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) -, che costituiranno gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale.

La **performance organizzativa** fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a. l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. 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;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- g. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il Piano della Performance dovrà dunque prevedere la rilevazione della performance organizzativa a livello di Ente. Essa dovrà consistere in rilevazioni della quantità di attività svolta e degli obiettivi ottenuti e non soltanto in meri dati economico-finanziari. Il Piano della Performance dovrà altresì prevedere la rilevazione della performance organizzativa a livello di settore, in relazione ai risultati collegati agli specifici obiettivi di settore esplicitati nel PEG/PDO.

Come previsto dall'art. 31, comma 12, del D.Lgs 50/2016, nell'ambito del Piano della performance organizzativa, costituisce obiettivo strategico dei soggetti interessati - e conseguentemente se ne tiene conto in sede di valutazione dell'indennità di risultato - il documento di programmazione volto ad individuare preventivamente le modalità organizzative e gestionali attraverso le quali garantire il controllo effettivo da parte della stazione appaltante sull'esecuzione delle prestazioni, corredato dalla successiva relazione su quanto effettivamente effettuato. La valutazione di suddetta attività di controllo da parte dei competenti organismi di valutazione incide anche sulla corresponsione degli incentivi di cui all'articolo 113 del suddetto Decreto.

La **performance individuale** costituisce il contributo che un soggetto, in ragione del ruolo e Responsabilità ricoperti, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, nonché alla soddisfazione dei bisogni degli utenti/cittadini.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale titolare di Posizione organizzativa è collegata:

- a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta Responsabilità;
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

La misurazione e la valutazione svolte dai Responsabili di Posizione organizzativa sulla performance individuale del personale non titolare di P.O. sono collegate:

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

8. Componenti della valutazione

Il Sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali a due componenti di valutazione:

- i risultati di performance organizzativa e individuale conseguiti;
- i comportamenti organizzativi dimostrati.

Il Sistema consta dunque di tre elementi fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio;
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio;
- calcolo del punteggio complessivo (fino ad un massimo di 100 punti).

A seguito del suddetto calcolo, ogni Ente dispone l'attribuzione della retribuzione di risultato in funzione del vigente sistema incentivante per il personale e per i Responsabili di Posizione Organizzativa, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

La valutazione dei risultati ottenuti e dei comportamenti organizzativi hanno un peso differente nel calcolo del punteggio complessivo (al massimo 100 punti) a seconda della posizione organizzativa ricoperta, e nello specifico:

- per il personale avente Responsabilità organizzativa: la componente legata ai risultati dell'Unità organizzativa di competenza pesa sul punteggio finale per un massimo del 50%, quella relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali pesa sul punteggio finale per un massimo del 25%, mentre la componente legata ai comportamenti organizzativi pesa fino ad un massimo del 25%;
- per tutto il restante personale: sia la componente relativa al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa che quella relativa alla valutazione dei comportamenti organizzativi pesano, ciascuna, sul punteggio finale per un massimo del 50%.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, ha effetto diretto sulla valutazione individuale del personale in essa allocato. La valutazione finale è presentata individualmente dal valutatore al valutato – dal Sindaco ai Responsabili, dai Responsabili alle persone allocate nell'area organizzativa di diretta pertinenza.

8.1 La valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi sono riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno. Per specifici obiettivi strategici si può prevedere una durata inferiore.

E' fondamentale pertanto che gli obiettivi vengano definiti ed assegnati osservando le indicazioni proprie dell'art. 5 del D.Lgs 150/2009, dopo le modifiche di cui al D.Lgs n. 74/2017, e i seguenti criteri:

- rilevanza, pertinenza e coerenza: l'obiettivo deve essere aderente ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
- chiarezza e misurabilità: l'obiettivo deve consentire di individuare i risultati da raggiungere e prevedere l'individuazione di opportuni indicatori di risultato
- raggiungibilità: l'obiettivo deve essere realizzabile in relazione alla qualità e quantità delle risorse disponibili.
- Utilità: devono essere tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- Definizione nel tempo: devono essere riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- Confrontabilità: deve essere possibile commisurarli ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni omologhe e con la stessa amministrazione, almeno al triennio precedente.

A ciascun obiettivo può essere associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. Il punteggio complessivo, determinato in base al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa è pari ad un massimo di 50 per Responsabili di Posizione organizzativa, ed a 50 per il restante personale. Nel caso dei Responsabili di Posizione organizzativa, ai 50 punti specificati sopra, si aggiunge un massimo di ulteriori 25 punti per ciò che concerne gli obiettivi di performance individuale.

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso il Piano della Performance, che è unificato organicamente al Piano Esecutivo di Gestione (PEG), il quale viene deliberato annualmente in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Nel caso in cui non venisse adottato il PEG, sarà possibile procedere ad approvazione separata del PDO e del Piano della Performance, sempre in coerenza con il bilancio di previsione e con il

documento unico di programmazione. Il Piano della Performance viene pubblicato sul sito istituzionale da ogni Amministrazione, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

Il raggiungimento dei risultati è monitorato a cadenza semestrale. Inoltre, soprattutto nei casi in cui il ciclo di programmazione degli obiettivi (con connessi indicatori e target) si articola in due semestri, a seguito del monitoraggio semestrale potrà essere effettuata una valutazione intermedia circa la prestazione resa.

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso la redazione di un Rapporto sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La Relazione sulla performance viene poi trasmessa al Nucleo di Valutazione che la valida, a condizione che sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali. Ai fini della trasparenza il rapporto sulla performance viene pubblicato sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente.

8.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione. Tale valutazione ha, inoltre, la funzione di fornire elementi valutativi integrativi al sistema di valutazione dei risultati, che dovendo necessariamente basare la valutazione sui soli obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, può non riuscire ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno; o, ancora, essendo il sistema di valutazione dei risultati collegato ad obiettivi misurabili, non sempre riesce a cogliere la complessità del contributo fornito nello svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa.

A tale scopo, vengono valutati cinque tipologie di comportamenti organizzativi, diversamente declinati per il personale avente Responsabilità organizzativa e per il restante personale.

Nello specifico, per il personale avente Responsabilità organizzativa, i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione da parte del Sindaco, sentiti gli Amministratori di riferimento, sono:

- **capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate**, intesa come capacità di conoscere, motivare e valutare le risorse, ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo, sia individuando bisogni di apprendimento delle persone e facilitando percorsi di sviluppo delle risorse gestite, sia affrontando e gestendo eventuali situazioni esplicite o latenti che generino contrasti nei rapporti interpersonali. La capacità di discriminare introducendo opportune differenze all'atto della valutazione dei propri collaboratori, rappresenta componente essenziale di tale dimensione;
- **capacità di programmare e coordinare**, intesa come capacità di strutturare efficientemente le attività attraverso l'utilizzo ottimale ed il coordinamento delle risorse umane, materiali ed economiche disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati;
- **capacità di integrazione personale nell'amministrazione**, intesa come capacità di leggere e comprendere il sistema organizzativo e le sue interrelazioni, sia valorizzando il significato e l'impatto professionale ed operativo del proprio contributo e di quello della propria unità organizzativa rispetto alle attività ed agli obiettivi di colleghi e di altre unità organizzative, sia collaborando attivamente per fornire il supporto necessario affinché i colleghi e/o le altre unità organizzative raggiungano i propri obiettivi, coerentemente con gli obiettivi dell'Amministrazione;
- **orientamento al servizio**, inteso come capacità di individuare e soddisfare le esigenze del cliente sia esterno che interno all'Amministrazione, in termini di informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, servizi, per adempiere alle richieste del cliente interno ed esterno in un'ottica di ottimizzazione del servizio prestato e di miglioramento del clima relazionale;

- **orientamento al cambiamento**, inteso come capacità di gestire le esigenze di cambiamento richieste dalle diverse situazioni, anche attraverso l'introduzione di elementi di innovazione metodologica e tecnologica e, a tal fine, identificando adeguatamente mezzi e comportamenti utili.

Per il restante personale, i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione da parte dei Responsabili, sono:

- **accuratezza**, intesa come capacità di eseguire con precisione le attività operative connesse al proprio ruolo, garantendo adeguati standard qualitativi del risultato/prodotto finale e riducendo al minimo gli errori;
- **autonomia**, intesa come capacità di eseguire le attività operative connesse al proprio ruolo con l'adeguato grado di dipendenza/indipendenza da direttive generali e/o puntuali su come espletarle;
- **orientamento al risultato**, inteso come capacità di perseguire con impegno e determinazione gli obiettivi definiti, rispettando i tempi programmati, assicurando un elevato livello di attività propria e del gruppo di appartenenza, anche in presenza di ostacoli o difficoltà;
- **orientamento al servizio**, inteso come capacità di individuare e soddisfare le esigenze del cliente sia esterno che interno all'Amministrazione, in termini di informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, servizi, per adempiere alle richieste del cliente interno ed esterno in un'ottica di ottimizzazione del servizio prestato e di miglioramento del clima relazionale;
- **adattamento ai cambiamenti organizzativi**, intesa come capacità di adattarsi, tempestivamente e senza opporre resistenze, ai cambiamenti indotti dalla normativa sui procedimenti amministrativi e sull'organizzazione interna del lavoro.

Ciascun comportamento organizzativo è valutato su una scala a punti (fino ad un massimo di 25 punti per i Responsabili di Posizione organizzativa e di 50 per il restante personale), secondo quanto indicato di seguito:

1. **Inadeguato**: prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base del ruolo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi;
2. **migliorabile**: prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti del ruolo ma in parte lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici;
3. **adeguato**: prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno;
4. **buono**: prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune;
5. **eccellente**: prestazione superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente più che soddisfacenti con assenza di lacune.

La valutazione delle prestazioni dei dipendenti è effettuata per mezzo della compilazione di apposite schede, previste dentro l'applicativo BSC. Alla valutazione può essere allegata una relazione sintetica ed esplicativa sull'applicazione dei criteri.

9. Procedure di conciliazione

Nel caso in cui venga manifestata l'intenzione di avviare una procedura di contestazione formale della valutazione ricevuta, il Nucleo di Valutazione costituirà la prima sede non contenziosa per la conciliazione. Più in dettaglio, il valutato dovrà formulare una richiesta di riesame al valutatore della struttura di appartenenza, entro 5 giorni dalla ricezione della valutazione. La richiesta dovrà essere motivata da elementi concreti. Entro 10 giorni dalla richiesta di riesame, il valutatore dovrà formulare, e trasmettere al valutato, una risposta scritta e motivata.

Laddove non si risolvano le controversie in tale sede, si procederà secondo quanto disciplinato dalla normativa vigente.

