



COMUNE DI ZEVIO
Provincia di Verona

N. 74 Reg. Delibere

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE

OGGI, dieci Maggio duemiladiciannove in seguito a regolari inviti, si è così riunita la Giunta Comunale:

				Presenti	Assenti
1)	RUZZA	DIEGO	Sindaco	X	
2)	BOTTACINI	GABRIELE	Vice Sindaco	X	
3)	CONTI	PAOLA	Assessore	X	
4)	STRAMBINI	ANTONIO	Assessore	X	
5)	CANEVA	MICHELE	Assessore	X	
6)	ANDREOLI	MICHELA	Assessore	X	

Partecipa all'adunanza il Segretario Generale Votano Eleonora

IL PRESIDENTE

Premesse le formalità di legge, pone la trattazione dell'oggetto sopraindicato.

Oggetto: "Approvazione del sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance."

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che il D.Lgs. n. 150/2009, di attuazione della Legge delega n. 15/2009, ha disposto il "rinnovo" del sistema di valutazione permanente del personale dipendente, con l'obbligo per gli Enti Locali, a norma dell'art. 16 dello stesso decreto, di adottare la nuova metodologia di valutazione delle performance, con l'esplicito scopo di "migliorare la 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 delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;

Dato atto che il D.Lgs. n. 74/2017 è intervenuto a modificare in modo rilevante il Titolo II e III del decreto 150/2009, con riferimento in particolare al ciclo e ai soggetti della performance, al coinvolgimento dei cittadini e degli utenti nel processo di valutazione, ai criteri di differenziazione della premialità;

Visto nello specifico l'art. 7 comma 1 del D.Lgs n. 150/2009, con le modifiche apportate dal d. lgs n. 74/2017, secondo il quale il Sistema di misurazione e valutazione della performance è oggetto di aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione;

Dato atto l'Organismo di Valutazione e il segretario generale hanno provveduto a predisporre il sistema di valutazione della performance, previo confronto con i responsabili delle Unità Organizzative, ai quali è stato trasmesso in bozza ed in occasione di vari incontri (l'ultimo in data 28 febbraio 2019 alle ore 15.00), sono state esaminate ed in parte accolte le osservazioni pervenute dagli stessi.

Dato atto che con nota prot. 5562 in data 8 marzo 2019, ai sensi dell'art. 5 del CCNL 21.05.2018 (confronto), veniva trasmessa alle OO.SS. e alle R.S.U. la seguente documentazione:

- Criteri per l'individuazione e l'affidamento degli incarichi di titolarità di posizione organizzativa.
- Sistema di pesatura delle posizioni organizzative.
- Sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

Atteso che le OO.SS. non hanno richiesto l'attivazione del confronto nei termini previsti dal richiamato art. 5;

Dato atto che con nota prot. 6140 in data 14 marzo 2019, ai sensi dell'art. 7, comma 4, lett. v

del CCNL 21.05.2018 (contrattazione), veniva convocata la delegazione trattante per la trattazione del seguente argomento, trasmettendo alle OO.SS. e alle R.S.U. la proposta predisposta dall'ente:

- Criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa.

Rilevato che:

- In data 3 aprile 2019 si è svolto l'incontro della delegazione trattante e si è proceduto alla sottoscrizione della preintesa avente ad oggetto l'ipotesi di Contratto Collettivo Decentrato Integrativo per la definizione dei criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa (ai sensi dell'art. 7 comma 4, lettera v), CCNL 21/5/2018 (verbale del 3 aprile 2019).
- Nel corso dell'incontro, le OO.SS. chiedevano di poter presentare alcune osservazioni in merito alle proposte trasmesse dall'ente con nota 5562 dell'8 marzo 2019 (inoltrata per la seconda volta il 19 marzo), ai sensi dell'art. 5 del CCNL 21.05.2018 e pertanto anche sul "Sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance (criteri generali)".
- Il presidente della delegazione trattante di parte pubblica rilevava che le suddette materie costituivano oggetto di confronto e non di trattazione e che il confronto non era stato richiesto dalle OO.SS. nei termini previsti dall'art. 5 del CCNL; tuttavia si dichiarava disponibile ad ascoltare le osservazioni delle OO.SS. anche in merito a tali materie. Pertanto, con la sottoscrizione del verbale sopra richiamato le parti prendevano atto anche delle posizioni emerse sulle materie oggetto di confronto.

Dato atto che il Sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance proposto dall'ente è stato modificato, previo parere dell'Organismo di Valutazione, per recepire le osservazioni emerse durante l'incontro della delegazione trattante del 3 aprile 2019, prevedendo l'introduzione dell'istituto della conferenza dei responsabili, *"quale momento di confronto sulle schede di valutazioni dei dipendenti, al fine di omogenizzare i parametri adottati dalle P.O. e giungere ad una valutazione meno soggettiva e più coerente"*.

Ritenuto, pertanto, di approvare il nuovo Sistema di valutazione e misurazione della performance coerente con l'attuale quadro normativo e con le posizioni emerse in sede di confronto con le OO.SS.;

Acquisito il parere dell'Organismo indipendente di valutazione/Nucleo di Valutazione con nota prot. 8244 del 09.04.2019 e successiva integrazione prot. n. 10469 del 09.05.2019;

Visto il D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, recante: "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e successive modificazioni;

Preso atto dei pareri in ordine alla regolarità tecnica, ai sensi e per gli effetti dell'art. 49, comma 1 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, allegato al presente provvedimento;

A voti favorevoli unanimi, espressi nei modi e nei termini di legge;

DELIBERA

Per le motivazioni in premessa esposte e che si intendono di seguito riportate

1. DI APPROVARE in tutte le sue parti il Sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance, nel testo composto di n. 15 articoli allegato al presente provvedimento per formarne parte integrante, formale e sostanziale.
2. DI TRASMETTERE copia del presente provvedimento ai responsabili delle Unità Organizzative dell'ente ai fini della divulgazione a tutto il personale dipendente e al segretario generale e all'ufficio segreteria ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale nell'ambito della sezione "Amministrazione trasparente".
3. DI COMUNICARE il presente provvedimento, tramite elenco, ai Capigruppo Consiliari, ai sensi dell'art. 125 della legge n. 267/2000.
4. DI DICHIARARE, con separata unanime votazione, il presente provvedimento immediatamente eseguibile ai sensi dell'articolo 134, comma 4 del Decreto Legislativo 18.08.2000, n. 267.

Letto, approvato e sottoscritto

IL PRESIDENTE

Dr. DIEGO RUZZA

IL SEGRETARIO GENERALE

VOTANO ELEONORA

COMUNE DI ZEVIO
(Verona)

**SISTEMA DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA
PERFORMANCE**

Titolo I
Il sistema di valutazione della performance

1. Principi generali

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della performance nonché il sistema premiale per i dipendenti, previsti dal D.Lgs. 27.10.2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo n. 74 del 2017, in coerenza con le previsioni del nuovo CCNL del comparto Funzioni Locali 21.05.2018.

2. Il sistema di valutazione della performance ha per oggetto la valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso "performance di Ente", alle aree di responsabilità (Unità Organizzative) in cui si articola l'Ente "performance di Unità Organizzativa" e alle performance dei singoli dipendenti "performance individuale".

2. Finalità

1. La misurazione e la valutazione della performance sono alla base del miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente e sono volte alla valorizzazione e alla crescita delle competenze professionali tecniche e gestionali, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dell'azione amministrativa e dei risultati raggiunti in termini di attuazione degli obiettivi programmati dall'Ente stesso.

2. La valutazione, in conformità alle disposizioni del presente strumento, è condizione necessaria al fine dell'erogazione di premi per i risultati conseguiti nonché per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale nonché del conferimento degli incarichi di posizione organizzativa.

3. I soggetti

1. Sono parti attive del processo di misurazione e valutazione della performance:

- a. il Sindaco: competente alla valutazione delle prestazioni del Segretario Generale, sentito l'O.d.V. per la parte connessa al raggiungimento degli obiettivi;
- b. l'Organismo di Valutazione (nominato in conformità alle disposizioni del regolamento adottato con deliberazione della G.C. n. 53 del 23 marzo 2017, con il supporto esterno del Segretario Generale, effettua la misurazione e valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi ai fini della valutazione della performance organizzativa dei titolari di posizione organizzativa, per la componente "obiettivi" e per la componente "comportamento organizzativo", sentiti, ove ritenuto necessario, il sindaco, gli assessori di riferimento e il segretario generale;
- c. i responsabili delle Unità Organizzative, titolari di posizione organizzativa: competenti alla valutazione del personale assegnato all'Unità Organizzativa che dirigono;
- d. la conferenza dei responsabili delle U.O.: i responsabili si riuniscono dopo la valutazione e prima della consegna delle schede ai dipendenti per confrontarsi sulla metodologia utilizzata nella compilazione delle stesse sulle schede di valutazioni dei dipendenti, al fine di omogenizzare i parametri adottati e giungere ad una valutazione coerente.
- e. gli utenti: la cui partecipazione al processo di valutazione è definita con specifico atto da adottarsi ad integrazione del presente atto organizzativo.

4. Definizione della performance

La performance organizzativa misura e valuta i seguenti aspetti:

- a) l'effettivo grado di attuazione dei piani, programmi ed obiettivi contenuti negli strumenti di programmazione dell'Ente, considerando il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli indicatori qualitativi e quantitativi ove definiti;
- b) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- c) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- d) la qualità e la quantità delle prestazioni dei servizi erogati;
- e) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi eventualmente anche attraverso modalità interattive.

La performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Unità Organizzativa;
- b) al contributo assicurato alla performance di Ente;
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

La performance individuale per il restante personale è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) al contributo assicurato alla performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

Titolo II Programmazione e organizzazione della performance

5. Ciclo di gestione della performance

Il Comune di Zevio, a partire dalle linee programmatiche di mandato del Sindaco, in coerenza con gli strumenti di programmazione economico-finanziari (DUP, Bilancio di previsione e P.E.G.), sviluppa il ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e degli indicatori, tenendo conto, ove possibile, anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati conseguiti ai soggetti di cui all'art. 4, comma 2, lett. f) del D.Lgs 27/10/2009, n. 150 e ss.mm.ii., garantendone la piena trasparenza e visibilità mediante pubblicazione della Relazione annuale sulla performance nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

6. Fasi e tempi della definizione e assegnazione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi, sulla base dei contenuti degli atti di programmazione a carattere generale, avviene attraverso lo sviluppo delle seguenti fasi.

1. Elaborazione della proposta da parte dei titolari di posizione organizzativa, da presentare al Segretario Generale.
2. Concertazione sugli obiettivi e loro definizione con il Sindaco e gli Assessori delegati alla materia di riferimento, il Segretario Generale e l'O.d.V. (da realizzarsi in concomitanza con la definizione del Bilancio di previsione).
3. Elaborazione, da parte del Segretario Generale, del P.E.G. e del Piano della Performance con declinazione in quest'ultimo degli obiettivi precedentemente concordati.

4. Approvazione del P.E.G. e del Piano della Performance da parte della Giunta (di norma entro 20 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione); ai sensi dell'art. 169 del D.Lgs. 267/2000, il piano della performance è unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato;

5. Svolgimento della gestione e suo monitoraggio attraverso i sistemi di controllo interno ed il supporto dell'Organismo di Valutazione. Di norma entro il 30 settembre di ogni anno, l'Organismo di valutazione provvede al monitoraggio dell'andamento degli obiettivi contenuti nel piano della performance. Tal fine, i titolari di posizione organizzativa, forniscono una relazione ovvero vengono sentiti. Qualora emergano situazioni di mutate esigenze che rendano opportuna o necessaria la modifica/integrazione degli obiettivi assegnati, la Giunta provvede tempestivamente all'adozione dei relativi atti.

6. rendicontazione da parte dei titolari di P.O. nella quale sia indicato il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, con evidenziazione degli eventuali scostamenti e delle ragioni che ne sono la causa (entro il 30 marzo dell'anno successivo a quello di attuazione).

7. elaborazione della "Relazione sulla performance" da parte del Segretario Generale che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate. La relazione viene validata dall'O.d.V. e successivamente trasmessa alla Giunta per l'approvazione.

7. Attribuzione obiettivi

Per specifiche esigenze gli obiettivi possono essere attribuiti dal Sindaco anche prima dell'approvazione del bilancio di previsione, ma non possono essere in contrasto con il documento unico di programmazione.

Gli obiettivi assegnati con il Piano della Performance ai titolari di P.O. sono illustrati agli stessi dal Segretario Generale in appositi incontri. Analoga illustrazione è effettuata dal Sindaco per gli obiettivi eventualmente assegnati al Segretario Generale.

8. Obiettivi, caratteristiche ed indicatori

Gli obiettivi devono essere:

- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato che può essere l'anno o il triennio di riferimento del Bilancio;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi si dividono in:

strategici: quando derivano direttamente dagli indirizzi di governo dell'Ente, cioè sono chiaramente esplicitati nei documenti di programmazione (linee programmatiche di mandato e documento unico di programmazione D.U.P);

operativi: quando sono legati alle attività, alle azioni, agli interventi individuati come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati strategici.

trasversali: quando riguardano tutte le strutture organizzative dell'Ente;

settoriali: quando sono riferiti ad una singola unità organizzativa;

condivisi: quando riguardano contemporaneamente più U.O., ciascuna delle quali può prendere parte ad una fase specifica con possibilità di riconoscimento di un diverso peso nella valutazione. Qualora, invece, la condivisione non sia riconducibile a separate fasi procedurali, in virtù delle quali risulti possibile prevedere un diverso peso in ragione del diverso grado di partecipazione all'ottenimento del risultato finale, dovrà essere identificato il responsabile del raggiungimento complessivo ed il peso rimarrà uguale per tutte le U.O. partecipanti.

Gli obiettivi operativi, tenuto conto delle finalità e delle difficoltà di realizzazione, possono essere classificati negli strumenti di programmazione come obiettivi di sviluppo, di miglioramento o di funzionamento/mantenimento. Le attività devono, necessariamente, essere poste in termini di

obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli anni successivi.

Gli obiettivi, di norma, devono indicare:

- a) le azioni concrete programmate per il loro raggiungimento
- b) la tempistica di riferimento
- c) i budget finanziari assegnati
- d) gli indicatori di risultato
- e) le risorse umane assegnate
- f) le risorse strumentali assegnate

Gli indicatori sono di norma espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.), di qualità (livello di efficienza, efficacia, economicità, produttività, trasparenza ed integrità), di raggiungimento dell'obiettivo (SI/NO).

9. Progetti finalizzati

1. I progetti finalizzati con i fondi di cui all'articolo art. 67, comma 3, lett. i) del CCNL 2016-2018 sono, di norma, da considerarsi come una elaborazione di uno specifico obiettivo e possono identificarsi come obiettivi trasversali o condivisi.

La relativa disciplina ai fini del meccanismo di incentivazione può differenziarsi rispetto al sistema di incentivazione generale previsto nel presente provvedimento, in tal caso dovrà essere definita nel Piano degli Obiettivi, unitamente alle caratteristiche di esecuzione, la valutazione con specifica indicazione dei dipendenti partecipanti ed, eventualmente, del diverso grado di partecipazione.

Titolo III Sistema di valutazione della performance

10. Premessa metodologica

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance si fonda sulla definizione di performance organizzativa ed individuale contenuta nel D.Lgs. 150/2009 e dal DI. n. 95/2012, convertito in L. 135/2012, così come recepita nel presente regolamento.

2. La valutazione delle prestazioni si basa sul confronto tra "atteso" ed "effettivo" e fa riferimento in primo luogo agli effetti gestionali del comportamento e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati ai risultati. La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, non com'è fatta questa persona o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

3. La comunicazione è un requisito essenziale perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di valutazione, ma anche un'opportunità che consente:

- a. al valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- b. al collaboratore valutato di confrontarsi con il valutatore;
- c. ad entrambi di fare chiarezza su:
 - ✓ risultati attesi
 - ✓ risultati conseguiti
 - ✓ problemi gestionali
 - ✓ sviluppo delle prestazioni

4. La valutazione della performance individuale è funzionale alla performance organizzativa ed è in primo luogo finalizzata all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico. La valorizzazione del merito del personale, a seguito della valutazione della performance, avviene con il sistema premiale, come definito nel presente regolamento.

5. Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e comprende diversi aspetti:

- ✓ la chiarificazione a ciascun dipendente degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- ✓ la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti.

Altro fondamentale scopo del sistema è di valorizzare al meglio le risorse umane dell'Ente facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.

In definitiva il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti né, tanto meno, può essere ridotto a mero strumento per attivare premi e punizioni. Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare al massimo la principale risorsa di cui si avvale l'Ente, cioè il personale.

11. Definizione di performance individuale

La performance individuale, rappresentata da un valore numerico compreso tra 0 e 100, è determinata come media ponderata dei macro-elementi, indicati al paragrafo 12, che la compongono. La valutazione di ciascun macro-elemento è espressa da un valore numerico compreso tra 0 e 100.

12. Definizione dei macro elementi che compongono la performance individuale

12.1 Personale titolare di posizione organizzativa

Per i titolari di posizione organizzativa, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- a. grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo titolare di posizione organizzativa sia in termini di performance organizzativa che di obiettivi individuali o di gruppo;
- b. comportamento organizzativo del singolo titolare di posizione organizzativa inteso come contributo assicurato al raggiungimento della performance generale della struttura nonché come qualità delle competenze professionali e manageriali dimostrate, tenuto conto anche della capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

I due macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Peso
Conseguimento risultati	50
Capacità, competenze professionali e comportamento organizzativo	50

Nel piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo. In ogni caso al comportamento organizzativo deve essere riservato un punteggio non inferiore a 35.

12.2 Personale non titolare di posizione organizzativa

Per il rimanente personale, in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, i macro-elementi che determinano la misurazione e la valutazione della performance sono:

- c. grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo dipendente sia in termini di performance dell'unità organizzativa di appartenenza che di obiettivi individuali o di gruppo;
- d. comportamento organizzativo del singolo dipendente inteso come competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

I due macro-elementi per la valutazione della performance sono pesati secondo quanto previsto nella presente tabella:

Macro-elementi	Cat. D/D1	Cat. C	Cat. B/B3	Cat. B/B1	Cat. A
Conseguimento risultati	50	40	30	20	20
Capacità, competenze professionali e comportamento organizzativo	50	60	70	80	80

Nel piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato, per particolari esigenze, è possibile distribuire in modo diverso i pesi attribuiti agli obiettivi ed al comportamento organizzativo. In ogni caso, al macro-elemento obiettivi non può essere attribuito un peso superiore a 70 per le categorie C e D, e superiore a 50, per le categorie A e B.

13. Misurazione e valutazione degli obiettivi

Ciascun obiettivo, definito in coerenza il quadro normativo e regolamentare, deve essere identificato e descritto secondo la scheda obiettivo riportata in allegato la quale deve contenere i seguenti elementi:

- a) la descrizione sintetica ed analitica dell'obiettivo, nella descrizione analitica devono essere evidenziate anche eventuali criticità collegate alla realizzazione dell'obiettivo e gli stakeholders con le eventuali modalità di coinvolgimento;
- b) il responsabile cui è assegnata la gestione dell'obiettivo. In caso di obiettivi di ente ovvero relativi a più ambiti organizzativi dovrà essere comunque identificato il responsabile del progetto nel suo complesso.
- c) il peso dell'obiettivo, compreso tra 0 e 100 e deve essere assegnato in modo tale da garantire che la somma dei pesi degli obiettivi assegnati a ciascuna area sia pari a 100;
- d) la tipologia dell'obiettivo che può essere:
 - ✓ trasversali
 - ✓ settoriali
 - ✓ condivisi
 - ✓ individuali
- e) le caratteristiche dell'obiettivo possono essere:
 - ✓ di funzionamento/mantenimento dell'attività ordinaria
 - ✓ di miglioramento dell'attività ordinaria
 - ✓ di sviluppo di nuove attività
- f) il periodo di riferimento dell'obiettivo identificato con la data di inizio e la data di fine. Il periodo di riferimento di un obiettivo può essere pluriennale, in questo caso si dovrà porre particolare attenzione a specificare quale parte deve essere realizzata nell'anno in quanto la valutazione deve essere su base annuale;
- g) l'indicatore, vale a dire l'unità di misura in base alla quale si andrà a verificare il raggiungimento dell'obiettivo;
- h) il peso dell'indicatore, con la specifica che la somma dei pesi degli indicatori deve essere uguale a 100;
- i) il valore attuale assunto dall'indicatore;
- j) il valore atteso che dovrà assumere l'indicatore al termine del periodo specificato.

La valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo avviene confrontando il valore atteso degli indicatori al valore effettivo, rapportato per il peso di ogni indicatore. La somma dei singoli risultati riferiti ad ogni indicatore fornisce la valutazione in questione

13.1 La valutazione del macro-elemento "Conseguimento risultati"

Il grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascun dipendente è determinato partendo dalla valutazione espressa sugli obiettivi nei quali il dipendente è coinvolto ed integrando tale valutazione con un ulteriore elemento di tipo qualitativo che esprime l'apporto che il singolo dipendente ha dato per il raggiungimento dell'obiettivo. La valutazione dell'apporto è quantificata con un parametro compreso tra 0 e 100.

Qualora, nell'ambito dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi facenti capo ad un dipendente, vengano riscontrate manifeste incongruità fra gli stessi pesi da parte del valutatore, quest'ultimo può procedere alla ridefinizione dei pesi, in sede di redazione della scheda individuale di valutazione, dandone idonea motivazione.

13.2 La valutazione della performance organizzativa

In sede di valutazione della performance organizzativa, l'ente mira a tenere sotto controllo l'andamento dei macro-obiettivi strategici, di ente o di singola struttura organizzativa, che la stessa Amministrazione si è prefissata in sede di relazione di mandato. Il suo orizzonte temporale è, quindi, nella maggior parte dei casi, ultrannuale, e, anche in questo caso, sarà necessaria la scomposizione del macro-obiettivo in sotto-obiettivi che possano concludersi nell'anno di riferimento. In genere, molteplici e complessi possono essere i portatori di interessi coinvolti, per cui particolare attenzione dovrà essere prestata nella scelta degli indicatori che esprimano correttamente l'andamento dell'obiettivo rispetto a tutti i soggetti interessati. In tutte queste fasi, appare evidente il necessario coinvolgimento dell'organo politico.

La valutazione della performance organizzativa è data dalla **media pesata di tutti gli obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa** e definiti come strategici nel piano delle performance, unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione, ove adottato.

14. Misurazione e valutazione del comportamento organizzativo

Il secondo macro-elemento di valutazione della performance individuale è rappresentato dal comportamento organizzativo, attraverso il quale si dà un giudizio circa le modalità con le quali gli obiettivi sono stati raggiunti. Anche in questo caso, la valutazione è espressa da un numero compreso fra 0 e 100 ed è il risultato della media pesata di ciascun fattore del comportamento.

I fattori che vengono analizzati nel comportamento organizzativo possono essere rappresentati da:

Descrizione	
Comportamento organizzativo	<p><u>1. Guida e motivazione dei collaboratori</u></p> <p>Indica la capacità di coordinare e orientare il gruppo ai risultati, di suscitare consenso e collaborazione, di generare adesione al lavoro, suscitando impegno tra i collaboratori, di rappresentare il punto di riferimento dei collaboratori nel lavoro quotidiano. Indica la capacità di valorizzare il patrimonio professionale dei propri collaboratori, Contribuire allo sviluppo e proporre percorsi per la loro crescita professionale. Valuta la capacità di fornire ai collaboratori gli obiettivi e le linee guida per perseguirli, avendo sempre cura di tenere sotto controllo le condizioni e i vincoli presenti nel raggiungimento dei risultati. Per motivazione si intende il modo con il quale il responsabile stimola i collaboratori sul lavoro, apprezza i loro sforzi, valorizza le loro competenze, favorisce il lavoro in team.</p>
	<p><u>2. Capacità di programmazione e organizzativa</u></p> <p>Valuta la capacità di pianificare e programmare efficacemente il lavoro, di gestire in modo efficace il tempo, di stabilire le priorità e di tradurre in operatività i programmi dell'amministrazione (o le direttive del segretario generale/responsabile P.O. di riferimento), allocando adeguatamente le risorse umane e/o strumentali e perseguendo integrazione e sinergie tra le stesse (ottimizzare le risorse). Valuta anche la capacità di individuare eventuali criticità e le possibili soluzioni.</p>
	<p><u>3. Problem Solving</u></p> <p>Capacità di individuare, definire e analizzare problemi (individuazione e analisi). Nei limiti del proprio ruolo gestire i problemi che non rientrano nella routine lavorativa in autonomia e senza coinvolgere inutilmente l'organizzazione. Nel caso in cui non sia possibile adottare in assoluta autonomia una soluzione al problema, anche in considerazione delle competenze legate al ruolo ricoperto, segnalarlo per tempo a chi di competenza fornendo tutti gli elementi</p>

necessari di cui si è in possesso per la sua risoluzione.

4. Integrazione e interfunzionalità

Si riferisce alla capacità di interagire con gli amministratori e/o i colleghi in modo produttivo e orientato al risultato, in funzione della soluzione di problemi che necessitano di competenze e contributi differenziati e multisettoriali. Si valuta, in altri termini, la capacità di lavorare superando la logica del proprio "orticello" e prestando attenzione, oltre che agli utenti esterni, anche alle esigenze di quelli che possono essere i clienti interni (amministratori/segretario generale/P.O./collaboratori/colleghi), al fine di facilitare il lavoro degli stessi ed il raggiungimento del risultato.

5. Comunicazione organizzativa e competenze relazionali

Indica la capacità di comunicare e relazionarsi con gli altri, di mantenere una dialettica proficua con i colleghi/collaboratori/segretario generale/amministratori. Valuta la capacità di condividere/diffondere informazioni e conoscenze ai collaboratori/colleghi/amministratori al fine di agevolare e migliorare i processi decisionali e l'attività amministrativa, considerando la specificità degli interlocutori e adattando il linguaggio e la metodologia di comunicazione.

6. Attenzione al clima interno

Indica la capacità di gestione dei fattori che influenzano le relazioni interpersonali, quali la fiducia dei colleghi, la possibilità di esprimersi senza timori, il sentirsi apprezzati, la convinzione circa la possibilità di migliorare. In altre parole, l'osservazione punta a considerare tutto quello che porta a lavorare in modo armonico e produttivo, cercando di appianare le divergenze e aiutare nel momento del bisogno. Implica la capacità di ascolto attivo e di gestione efficace dei conflitti.

7. Attenzione all'immagine dell'Ente

Indica la capacità di curare e sviluppare la reputazione e la credibilità propria, dell'ufficio e dell'Ente. Si attua valorizzando con i diversi interlocutori interni ed esterni i punti di forza e non facendo emergere all'esterno eventuali criticità e conflitti interpersonali.

8. Puntualità e precisione della prestazione – Affidabilità

Indica la puntualità nell'espletamento della prestazione o comunque la capacità di prevedere e segnalare per tempo eventuali ritardi fornendo a chi di competenza informazioni dettagliate e possibili

Soluzioni. Valuta la propensione a rispettare i tempi concordati o imposti da norme per l'effettuazione di determinati lavori, senza attendere solleciti da parte dei superiori, degli Amministratori o degli utenti. Ove possibile mira ad anticipare i tempi al fine di superare, senza eccessivo affanno, eventuali ostacoli non previsti.

9. Rispetto delle regole senza formalismi

Si riferisce alla capacità del dipendente di strutturare la propria attività nella maniera più lineare, cercando soluzioni che semplificano i procedimenti, non irrigidendo la struttura; il tutto nel pieno rispetto delle norme legislative e regolamentari che disciplinano la materia.

10. Correttezza ed economicità nella gestione

E' la propensione costante a minimizzare i costi della propria unità di appartenenza, senza peraltro penalizzare l'efficacia e la qualità delle prestazioni. E', altresì, la capacità di tener conto delle implicazioni economiche delle decisioni assunte autonomamente, valutando con attenzione, ove possibile, l'analisi costi/benefici.

11. Flessibilità

Indica la capacità di gestire il tempo e lo stress derivante dalla necessità di

<p>adattamento ai cambiamenti, di applicare le regole e le procedure con flessibilità, la disponibilità ad accettare suggerimenti e proposte nuove. Indica anche la capacità di correggere eventuali scostamenti nei programmi da realizzare e di affrontare situazioni impreviste, nonché la capacità di adeguare le prassi lavorative ai cambiamenti intervenuti anche per effetto delle nuove disposizioni legislative.</p>
<p><u>12. Orientamento al cambiamento e all'innovazione</u> Valuta le modalità ed il ruolo svolto nell'individuare, promuovere, sostenere e diffondere sia il cambiamento organizzativo (innovare le forme di gestione e i processi di lavoro) sia tecnologico (informatizzazione), vale a dire come lo stesso dipendente si rende parte attiva (sperimenta, utilizza, partecipa) del cambiamento, producendo idee originali da cui trarre spunti operativi. Indica la capacità di attuare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici. Indica anche la capacità di identificare e cercare di risolvere eventuali resistenze al cambiamento dei propri colleghi/collaboratori e di riconoscere lo sforzo degli stessi.</p>
<p><u>13. Orientamento al risultato</u> Indica la capacità di applicarsi costantemente al raggiungimento degli obiettivi senza procrastinare, orientando in tal senso anche i propri colleghi/collaboratori.</p>
<p><u>14. Orientamento all'utenza esterna</u> Indica la capacità di ascolto e rilievo delle esigenze dei cittadini e la capacità di rappresentarle all'interno, mettendo in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, siano dirette alla soddisfazione dei loro bisogni, nonché al raggiungimento della maggiore qualità dei servizi. Indica anche la capacità di tradurre in proposte concrete e comprensibili all'utenza le direttive dell'amministrazione (del segretario generale/responsabile P.O. Di riferimento). Valuta la capacità di stimolare i colleghi/collaboratori all'orientamento agli utenti. Tiene conto della rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi con le modalità disciplinate dall'ente.</p>
<p><u>15. Qualità dell'apporto individuale</u> Indica la capacità di svolgere le attività lavorative del proprio ruolo con impegno, affidabilità, puntualità e precisione, di organizzare il proprio lavoro in modo autonomo all'interno della struttura organizzativa. Valuta anche l'attitudine alla crescita e al miglioramento costante.</p>
<p><u>16. Conoscenze ed aggiornamento professionale</u> Indica la capacità di acquisire, aggiornare e mantenere nel tempo le competenze richieste dal ruolo. Valuta la capacità di applicare l'insieme di competenze e conoscenze necessarie allo svolgimento del proprio lavoro.</p>
<p><u>17. Capacità di valutazione differenziata</u> Indica la capacità del responsabile di valutare i propri collaboratori e viene espressa tramite la differenziazione di giudizi espressi dall'interessato nei confronti del personale assegnato alla propria U.O.</p>

E' evidente che la scelta delle combinazioni fra i singoli fattori del comportamento organizzativo può dipendere da una serie di elementi:

- 1) la categoria di appartenenza;
- 2) il profilo professionale assegnato;
- 3) punto di criticità dell'organizzazione.

Ogni fattore viene pesato, al fine di evidenziarne la diversa importanza. La somma dei pesi dei singoli fattori non può superare il valore di 100. Ne consegue che si potranno incontrare fattori del comportamento organizzativo differenziati per categoria o per profilo professionale ovvero fissare i medesimi fattori, ma con pesi significativamente diversi.

Dal punto di vista pratico, si procede alla individuazione dei singoli fattori del comportamento organizzativo per categoria o per profilo professionale, se ne determina il relativo peso e si associa ciascun dipendente alla categoria o al profilo di appartenenza.

Il peso dato a ciascun fattore, distinto per categoria, è di seguito riportato.

Descrizione	Titolari di P.O.	Categori a D	Categori a C	Categoria B	Categori a A
<i>1. Guida e motivazione dei collaboratori</i>	7	7	0	0	0
<i>2. Capacità di programmazione e organizzativa</i>	7	7	6	0	0
<i>3. Problem Solving</i>	7	7	6	4	3
<i>4. Integrazione e interfunzionalità</i>	7	7	7	9	9
<i>5. Comunicazione organizzativa e competenze relazionali</i>	7	7	6	5	5
<i>6. Attenzione al clima interno</i>	5	5	6	8	8
<i>7. Attenzione all'immagine dell'Ente</i>	5	5	5	6	6
<i>8. Puntualità e precisione della prestazione – Affidabilità</i>	7	7	6	5	5
<i>9. Rispetto delle regole senza formalismi</i>	4	5	7	10	10
<i>10. Correttezza ed economicità nella gestione</i>	4	5	7	7	7
<i>11. Flessibilità</i>	6	7	8	7	7
<i>12. Orientamento al cambiamento e all'innovazione</i>	8	5	5	0	0
<i>13. Orientamento al risultato</i>	8	7	6	6	6
<i>14. Orientamento all'utenza esterna</i>	3	5	9	12	14
<i>15. Qualità dell'apporto individuale</i>	5	7	9	15	15
<i>16. Conoscenze ed aggiornamento professionale</i>	7	7	7	6	5
<i>17. Capacità di valutazione differenziata</i>	7	7	0	0	0
Totale pesi	100	100	100	100	100

La valutazione dei fattori che compongono i macro-elementi “**Conseguimento risultati**” e “**Capacità, competenze professionali e comportamento organizzativo**” avviene considerando che i punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati con il peso relativo al fattore stesso, secondo i parametri riportati nella tabella che segue.

Legenda conseguimento risultati:		Valore	Legenda capacità, competenze professionali e comportamento organizzativo	Valore
1	Risultato non raggiunto	0-20	Non ha espresso il comportamento	0-20
2	Risultato raggiunto in modo ampiamente insufficiente	21-40	Ha espresso il comportamento in modo significativamente migliorabile	21-40
3	Risultato parzialmente raggiunto	41-60	Ha espresso il comportamento in modo non completamente adeguato, solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici	41-60
4	Risultato quasi completamente raggiunto	61-80	Ha espresso il comportamento in modo mediamente soddisfacente, anche se con lacune sporadiche.	61-80
5	Risultato raggiunto	81-95	Ha espresso il comportamento in maniera mediamente in linea con gli standard o le attese.	81-95
6	Risultato raggiunto in modo ottimale	96-100	Ha espresso il comportamento in maniera ottimale, mediamente superiore agli standard o alle attese.	96-100
Formula calcolo peso ponderato conseguimento risultati: Pp = (peso obiettivo: 100) x punti assegnati			Formula calcolo peso ponderato: Pp = (peso del fattore: 100) x punti assegnati	

Qualora uno stesso dipendente sia assegnato a più Unità Organizzative, la valutazione sarà espressa in modo congiunto dai responsabili di tutte le strutture coinvolte.

La valutazione del personale è effettuata dal segretario generale qualora per il responsabile dell'Unità Organizzativa ricorra la fattispecie di cui all'art. 7 del d.P.R. 16/4/2013, n. 62 rispetto al personale da valutare. In tal caso il responsabile effettua una comunicazione scritta al segretario generale con la quale segnala il ricorrere della suddetta fattispecie.

15 – Valutazione finale e conferenza dei responsabili delle U.O.

La performance individuale del singolo dipendente viene determinata nella scheda di valutazione conforme al presente Sistema di Valutazione, nella quale viene data evidenza per ciascuno dei singoli fattori, delle valutazioni ottenute e del relativo valore pesato nonché del risultato finale. Nella scheda sono altresì riportati suggerimenti ed annotazioni che il valutatore esprime nei confronti del valutato anche al fine di azioni di miglioramento.

La scheda viene presentata al soggetto valutato in sede di un incontro-confronto alla presenza del soggetto valutatore. In quella sede il valutato può chiedere che nella medesima scheda vengano evidenziate le proprie osservazioni motivando con riferimento a fatti e circostanze precisi e puntuali. Prima della consegna delle schede ai dipendenti valutati, i responsabili si riuniscono in conferenza per confrontarsi sulla metodologia utilizzata nella compilazione delle stesse, al fine di omogenizzare i parametri adottati e giungere ad una valutazione coerente. Alla riunione può

partecipare anche l'Organismo di Valutazione, se richiesto dai responsabili. Della riunione viene redatto un verbale.

15.1 - Procedure di conciliazione

Qualora il dipendente non concordi con la propria valutazione, lo stesso può inviare istanza all'Organismo di Valutazione intesa ad ottenere una revisione della valutazione stessa. L'istanza va motivata con riferimento a fatti e circostanze precisi e puntuali. L'Organismo di Valutazione si esprime entro 30 giorni dal ricevimento, sentito il dipendente interessato e il titolare di posizione organizzativa che ha provveduto alla valutazione, ovvero il segretario generale e il sindaco se ritenuto necessario.

15.2 - Esclusione

I premi legati alla performance sono erogati proporzionalmente al punteggio conseguito. E' escluso dal riconoscimento di premi legati alla performance il personale che ottiene, nella valutazione individuale, un punteggio inferiore a 60.

**PROPOSTA DI DELIBERAZIONE
DELLA GIUNTA COMUNALE**

**Art. 49, comma 1 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267
come sostituito dall'articolo 3, comma 1 lett. b) della Legge n. 213 del 07.12.2012**

Oggetto: Approvazione del sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

Si esprime parere favorevole sulla proposta in oggetto.

Li, 10-05-2019

IL FUNZIONARIO DIRIGENTE
U.O. SEGRETERIA AFFARI GENERALI
ELEONORA VOTANO

F.to Digitalmente

**PROPOSTA DI DELIBERAZIONE
DELLA GIUNTA COMUNALE**

**Art. 49, comma 1 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267
come sostituito dall'articolo 3, comma 1 lett. b) della Legge n. 213 del 07.12.2012**

Oggetto: Approvazione del sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE

Parere non dovuto.
Lì, 10-05-2019

IL FUNZIONARIO DIRIGENTE
U.O. ECONOMICO - FINANZIARIA
DE MARCHI PAOLA

F.to Digitalmente

COMUNE DI ZEVIO

Deliberazione di Giunta Comunale n. 74 del 10/05/2019

La presente deliberazione è stata pubblicata all'albo pretorio on-line per la durata di 15 giorni dal 10-05-2019 al 24-05-2019.

Il Dirigente dell'U.O. Segreteria-Affari Generali
Eleonora Votano



La presente deliberazione è divenuta esecutiva il giorno 20-05-2019 ai sensi dell'art. 134, comma 3, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267.

Zevio, lì

Il Dirigente dell'U.O. Segreteria-Affari Generali

f.to Digitalmente