



COMUNE DI VERZUOLO
Provincia di Cuneo

D.LGS. 150/2009

SISTEMA DI MISURAZIONE E
DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE

Premessa illustrativa

Il presente documento viene disposto ed assunto in ottemperanza al D.Lgs. 150/2009 e trova riferimento normativo, oltre che nel citato D.Lgs. 150/2009, nella delibera del Consiglio Comunale n. 29/2010 e nelle delibere della Giunta Comunale n.100/2010.

Come già indicato nelle citate fonti normative, l'adozione degli strumenti di programmazione determina già la definizione del piano di performance che trova attuazione con il PEG e con il piano dettagliato degli obiettivi e/o con specifici provvedimenti operativi.

Sulla scorta delle indicate fonti le basi su cui viene costruito il sistema si identificano principalmente:

- definizione di un sistema semplice, adeguato e commisurato alle dimensioni e caratteristiche di questo Ente.
- mantenimento e perfezionamento della metodologia già in essere per quanto coerente con i principi del D.Lgs. 150/2009 pertinenti ed applicabili agli Enti Locali. In particolare risulta confermabile il sistema da anni in essere di determinazione di obiettivi, di vario genere, assegnati ai responsabili e alle rispettive aree, con contestuali criteri di valutazione. Tale sistema ha mostrato validità ed efficacia in rispondenza alle attività programmatiche dell'Amministrazione.
- determinazione del sistema di valutazione distinto in valutazione performance organizzativa e valutazione performance individuale, secondo quanto disposto con regolamento approvato con delibera della Giunta Comunale n. 100/2010.

Sistema di misurazione e valutazione

Performance individuale titolari di posizione organizzativa

Per i titolari di posizione organizzativa sostanzialmente si conferma, con alcuni aggiornamenti e modifiche, il sistema di misurazione e valutazione in essere da alcuni anni che ha mostrato validità ed efficacia e rappresenta una metodologia improntata a criteri e valori significativamente oggettivi ove i margini di discrezionalità sono molto limitati e ciò per l'evidente esigenza di trasparenza che il metodo deve contenere ed attuare. In ragione di ciò infatti anche eventuali fattori comportamentali e competenze vengono strettamente collegati ai fini della valutazione, a riscontri oggettivi prevalentemente desunti da fonti e provenienze identificabili e certe e di cui il valutatore si avvale con semplice calcolo senza apprezzamento discrezionale o, se proprio necessario, molto limitato. Così, ad esempio, i fattori comportamentali/competenze come la professionalità, la conoscenza dei servizi, di norme e procedure, la flessibilità ed innovazione, capacità di risolvere i problemi, etc. saranno correlati a dati concreti quali eventuali atti di autotutela, reclami, etc. che saranno indicativi di quei fattori (si dispone apposita allegata scheda in cui vengono combinati gli esposti fattori con i correlati indicatori).

Specifiche considerazioni con peso autonomo è disposta per la capacità di valutazione dei collaboratori.

La valutazione degli obiettivi rispondenti a specifiche azioni non comporta criticità alcuna in quanto ad ogni risultato prestabilito, anche eventualmente in frazione, corrisponderà un punteggio relativo.

La valutazione della performance individuale viene disposta con apposite schede rese dall'organo di valutazione e supportata da relazione di autovalutazione di ogni Responsabile.

Il complesso degli obiettivi assegnati ad ogni Responsabile deve privilegiare quelli strategici ai quali verrà attribuito il peso del 70%.

Performance individuale restante personale

La valutazione del restante personale (non titolare di posizione organizzative) viene effettuata dal Responsabile della posizione di appartenenza tenendo conto del livello di conseguimento degli obiettivi assegnati alla posizione e dei fattori comportamentali e competenze consistenti in:

1. Conoscenza dei servizi
2. Conoscenza di norme e procedure
3. Orientamento all'utente esterno ed interno
4. Tensione al risultato
5. Flessibilità ed innovazione
6. Capacità di assumersi responsabilità
7. Capacità di risolvere i problemi
8. Predisposizione al lavoro di squadra
9. Predisposizione all'aggiornamento professionale
10. Capacità di mantenere le infrastrutture e le dotazioni dell'ufficio.

Ai fini della valutazione dei suddetti fattori comportamentali e competenze ogni Responsabile di posizione farà riferimento agli indicatori di qualità come prima indicati per la performance dei titolari di posizione organizzativa.

L'incidenza è stabilita nel 70% per il livello di conseguimento degli obiettivi e nel 30% per i fattori comportamentali/competenze. Potranno risultare utili apposite intese tra i Responsabili di posizioni organizzative ed eventualmente il Segretario Generale per definire modalità mirate ad uniformare i criteri di valutazione con opportuno equilibrio che tenga conto delle specifiche posizioni.

Segretario Generale

La valutazione del Segretario Generale, a conferma di quanto già in essere, è effettuata dal Sindaco tenendo conto delle disposizioni e dei criteri contenuti nella delibera della Giunta Comunale n. 9/2006, fermo restando che già fin d'ora, senza ulteriori formalità, sono recepite a riguardo, eventuali future determinazioni della contrattazione di categoria. Le particolari funzioni che l'ordinamento assegna al Segretario Comunale, infatti, sono sostanzialmente e prevalentemente di sovrintendenza e consulenza giuridico amministrativa e marginalmente collegate a specifici obiettivi.

Performance organizzativa

Si riconduce alle determinazioni consiliari di cui all'art. 193 del D.Lgs. 267/2000 ed, eventualmente, in combinato con le valutazioni dei fattori comportamentali e competenze sulla scorta del PEG e del piano degli obiettivi.

Contestualità del piano degli obiettivi con il sistema di misurazione e valutazione

Per un'evidente esigenza di organica lettura e pronto collegamento si dispone la contestualità degli obiettivi per la performance individuale con i criteri di misurazione valutazione; ciò si basa sull'esperienza positiva già verificata e consente con apposita scheda di valutazione, di ottenere l'unificazione di tutti i dati.

Disposizioni varie

- Considerato che varie norme dispongono specifiche responsabilità in capo ai titolari di posizione e allo stesso Segretario Generale (esempio in materia di lavoro flessibile, di rispetto dei termini procedurali, ecc.) incidenti sulla valutazione, si dispone che ogni violazione accertata determina la riduzione del 10% della retribuzione di risultato effettivamente spettante, fermo restando le ipotesi in cui le norme stabiliscono il divieto di

corrispondere il trattamento in argomento nella sua totalità o in percentuali di riduzione diverse da quella sopraindicata. Sarà cura dei Responsabili comunicare al valutatore l'assenza o meno di condizioni implicanti l'applicazione delle suddette disposizioni.

- Al fine di neutralizzare l'incidenza dei fattori esterni, non dipendenti dall'attività dei Responsabili, sul grado di raggiungimento degli obiettivi si stabilisce una franchigia di 5 punti che vengono riconosciuti e sommati al punteggio conseguito per gli obiettivi il cui massimo è stabilito in 70 punti (esempio: punteggio effettivo degli obiettivi 63, punteggio riconosciuto per gli obiettivi 68). Per gli altri fattori (comportamentali/competenze e capacità di valutazione) si stabilisce come da allegati B e D.
- Specifica considerazione con peso di incidenza autonomo nella misura del 10% viene disposta per la capacità di valutazione dei collaboratori; a riguardo si allega apposita scheda di graduazione della valutazione.
- La Giunta Comunale approva annualmente gli obiettivi assegnati ad ogni Responsabile.
- I fattori comportamentali/competenze possono essere utilizzati ai fini delle progressioni economiche orizzontali unitamente ai criteri in essere, se così stabilito in sede di contrattazione decentrata.
- La valutazione dei fattori comportamentali/competenze determina l'espressione del giudizio, nei confronti dei Responsabili e del restante personale, di ottimo, buono, adeguato, inadeguato, secondo le descrizioni contenute nella scheda C.

Fasce di merito

Il D.Lgs. 150/2009 istituisce le fasce di merito stabilendo che una quota prevalente delle risorse sia destinata a personale che si colloca nella fascia più alta e che le fasce non siano meno di tre. La quota prevalente può intendersi in senso relativo e non assoluto.

Sulla scorta della discrezionalità attribuita agli EE.LL. e tenuto conto della realtà organizzativa può disporsi come segue e stabilire che la collocazione nelle fasce è determinata dal punteggio conseguito e in caso di parità prevale l'anzianità di servizio nella categoria di appartenenza (anche se maturata presso altro ente) e, necessitando, l'età anagrafica nonché l'applicazione dell'arrotondamento aritmetico:

| Per tutto il personale non titolare di posizione organizzativa | |
|--|-----------|
| % Personale | % Risorse |
| 40% | 50% |
| 30% | 30% |
| 20% | 20% |
| 10% | // |

L'entità delle risorse disponibili viene stabilita in sede di contrattazione decentrata.

| Per i Responsabili di posizione organizzativa | |
|---|-------------|
| % Personale | % Riduzione |
| 50% | 0% |
| 30% | 5% |
| 20% | 10% |

Il sistema tiene conto che l'indennità di risultato è legata al salario di posizione ed appare, quindi, più pertinente disporre come sopra considerando una riduzione per i soggetti che si collocano in fasce inferiori alla prima. Resta inteso che il sistema delle fasce non si applica qualora il numero delle posizioni organizzative risulti non superiore a 5 e, come evidente, a riguardo non rileva l'Ufficio del Segretario Generale.

Al presente documento si allegano i seguenti schemi comunque suscettibili di perfezionamento in sede applicativa:

- A. scheda di valutazione dei Responsabili;
- B. scheda sulla capacità di valutazione dei collaboratori;
- C. scheda contenente i fattori comportamentali e competenze in combinato con gli indicatori di valutazione.

Si allega inoltre il documento (Allegato D.) contenente le specificazioni riguardanti i reclami in ambito organizzativo, il rispetto dei termini, l'autotutela e i reclami scritti quali indicatori per la valutazione dei fattori comportamentali e competenze.

SCHEDA B.

| Capacità di valutazione dei collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi | |
|--|------------------|
| Valutazione | Punteggio |
| Elevata | 10 – 8 |
| Media | 7 – 5 |
| Bassa | 4 – 1 |
| Nulla | // |

Il sistema trova applicazione anche quando il titolare di posizione organizzativa disponesse di un solo collaboratore e in tal caso potrà assumere riferimenti ad ipotesi teoriche di addetti valutabili in quanto riferibili al contesto organizzativo o ad altri elementi che il Responsabile stesso identificherà allo scopo non escludendo il confronto con le altre posizioni organizzative.

Il valutatore ai fini dell'assegnazione del punteggio terrà conto prevalentemente delle specificazioni e valutazioni che il Responsabile avrà disposto in merito ad ogni singolo addetto, oltre che riguardo al livello di raggiungimento degli obiettivi anche in applicazione degli indicati 10 fattori comportamentali; eventualmente potrà tenere conto del numero di addetti di ogni specifica posizione e delle attività assegnate dal Responsabile ai vari addetti singolarmente nonché di qualsiasi ulteriore elemento di giudizio. L'assegnazione del punteggio sarà scortata, conseguentemente, da sintetica motivazione. Il punteggio assegnato determina la valutazione della scheda A. per la parte di riferimento.

| N. 1 CONOSCENZA DEI SERVIZI | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Scarsa conoscenza. Poco predisposto ad approfondire nuovi prodotti o servizi. | | Conoscenza di carattere generale. Approfondisce le comunicazioni relative a nuovi prodotti e servizi. | | | Buona conoscenza di prodotto e servizio. Dimostra interesse nel mantenersi aggiornato sui nuovi servizi e sulle nuove disposizioni. | | | Ottima conoscenza. Si attiva autonomamente per aggiornarsi e approfondire la propria conoscenza. | |

| N. 2 CONOSCENZA DI NORME E PROCEDURE | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|---|---|--|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Scarsa conoscenza. Si impegna con scarsa continuità. Deve essere sollecitato con frequenza. | | Conoscenza sufficiente. Si impegna in modo continuo e richiede rari solleciti. | | | Buona conoscenza. Assicura il lavoro quotidiano ed è puntuale nella produzione di report affidabili. | | | Ottima conoscenza. Assicura il lavoro quotidiano ed approfondisce situazione complesse proponendo possibili soluzioni. | |

| N. 3 ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO/INTERNO | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Non dimostra di percepire l'orientamento all'utente interno ed esterno come una necessità primaria. Nei rapporti con pubblico e colleghi è poco disponibile e refrattario ad ogni esortazione. | | Mantiene con il pubblico e con i colleghi rapporti corretti, sa argomentare sufficientemente, ma non è sempre in grado di soddisfare appieno le aspettative dei suoi interlocutori. | | | Sa relazionarsi con il pubblico assicurando un buon presidio dell'immagine del comune. Sa rapportarsi con i colleghi cercando di capire e soddisfare le loro esigenze. Riesce ad avere positiva influenza sull'interlocutore. | | | Possiede una rilevata capacità di "far presa" sul pubblico interno ed esterno. Le persone lo cercano e costituisce per molti un punto di riferimento. | |

| N. 4 TENSIONE AL RISULTATO | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Non dimostra tensione verso il conseguimento degli obiettivi. Ha bisogno di essere sollecitato e non sempre riesce a cogliere le priorità delle cose da fare rispetto al risultato finale. | | La sua motivazione verso il conseguimento degli obiettivi è sufficiente. Riesce ad utilizzare un normale impegno verso i risultati attesi anche se talvolta tende ad adagiarsi e deve essere sollecitato. | | | E' attento al miglioramento dell'attività lavorativa, dotato di buona determinazione realizzativa. Adeguatamente coinvolto negli obiettivi dell'unità organizzativa e motivato al loro conseguimento. Dimostra doti di tenacia e concretezza. | | | E' in grado di raggiungere obiettivi anche sfidanti andando spesso al di là delle attese. Sa impiegare dinamismo e iniziativa per conseguire obiettivi suoi e dell'unità organizzativa di appartenenza. Contribuisce, attivamente, a migliorare lo svolgimento dell'attività. | |

| N. 5 FLESSIBILITA' E INNOVAZIONE | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Non apporta idee proprie nel prendere decisioni e nel dare soluzioni ai problemi; tende a rifarsi alle esperienze ed agli standards precedenti. E' refrattario a tutto ciò che si scosta dalle sue abitudini e competenze. | | Talvolta propone qualcosa di nuovo – E' moderatamente propositivo e innovativo- Mostra una certa difficoltà di adattamento, non gradendo in genere di discostarsi dagli schemi di riferimento abituali. | | | Sa operare in modo nuovo e trovare soluzioni migliorative. Rivela interesse verso i cambiamenti e possiede buona capacità di adattamento. | | | Interpreta sempre il proprio ruolo in modo dinamico e propone iniziative valide. Risulta altamente capace di rendere flessibili i propri comportamenti in quanto è attratto e stimolato da tutto ciò che è nuovo. | |

| N. 6 CAPACITA' DI ASSUMERSI RESPONSABILITA' | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|---|---|---|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Rimanda le decisioni e, a volte, le prende senza una approfondita analisi. Non sa prendere decisioni di rischio. | | Tende a chiedere l'approvazione del suo capo e ad avere sempre riferimenti chiaramente definiti per poter prendere decisioni. | | | Sa assumersi la responsabilità delle conseguenze delle sue decisioni ed esaminare criticamente gli effetti e risultati, scegliendo le alternative appropriate. | | | Prende decisioni in modo sicuro, pronto, tempestivo e razionale anche in situazione di incertezza, avendo coscienza dell'impatto che tale decisione avrà nella realtà operativa. Utilizza esperienze e conoscenze in modo autonomo. | |

| N. 7 CAPACITA' DI RISOLVERE I PROBLEMI | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Nell'affrontare i problemi si lascia condizionare da particolare non rilevanti. Utilizza schemi ed analisi poco efficaci, procede per tentativi con risultati inadeguati. | | Nella maggior parte dei casi affronta i problemi in modo adeguato. Talvolta a fronte di problemi complessi e/o nuovi tende a non fare uso di tutte le informazioni disponibili. | | | Affronta i problemi in modo adeguato. Raccoglie dati ed informazioni, formula ipotesi, modifica schemi non efficaci analizza le situazioni, individua le critiche e ciò che è necessario per superarle. | | | Analizza in modo approfondito situazioni e problemi, mettendo in evidenza le priorità e le criticità, formula proposte per superarle. Individua lo scopo finale determinando ciò che occorre alla soluzione del problema. Utilizza le informazioni con metodo. | |

| N. 8 PREDISPOSIZIONE AL LAVORO DI SQUADRA | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Svolge il proprio lavoro in modo sostanzialmente individualistico: non chiede e non dà collaborazione. | | Possiede una normale attitudine a lavorare con altri. Talvolta ricerca il consenso dei capi e dei colleghi. | | | Svolge il proprio lavoro confrontandosi costantemente con capi e colleghi, discutendo i risultati e offrendo la propria collaborazione. | | | Stimola comportamenti collaborativi coinvolgendo i propri colleghi, partecipando attivamente a tutti i momenti dell'attività operativa. Favorisce i momenti di collaborazione e discussione, ricercando giudizi e suggerimenti per migliorare. | |

| N. 9 PREDISPOSIZIONE ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|---|---|--|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Raramente si preoccupa dello aggiornamento del bagaglio tecnico e operativo relativo alle proprie mansioni. | | E' interessato all'aggiornamento professionale nell'ambito delle proprie mansioni. | | | Approfondisce le proprie conoscenze generali ed è aggiornato sulle innovazioni che riguardano il proprio ambito professionale. | | | Fortemente motivato allo sviluppo della sua competenza, mostra di saper cogliere tutte le opportunità che gli consentono di arricchirla anche al di là del proprio ambito professionale. | |

| N.10 CAPACITA' DI MANTENERE LE INFRASTRUTTURE E LE DOTAZIONI DELL'UFFICIO | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--|----|
| INADEGUATA | | ADEGUATA | | | BUONA | | | OTTIMA | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Discontinuo nel garantire gli "strumenti di lavoro" quotidiani; poco propenso ad attivare le risorse aziendali per il mantenimento degli spazi e delle infrastrutture. | | Garantisce sufficientemente gli "strumenti di lavoro" quotidiani; propenso ad attivare le risorse aziendali per il mantenimento degli spazi e delle infrastrutture. | | | Assicura un rapido smaltimento degli obsoleti. In grado di attivare in modo autonomo le risorse per il mantenimento degli spazi e delle infrastrutture. | | | Ottimo osservatore dell'ambiente circostante, capacità di gestire quantitativamente la richiesta relativa agli "strumenti di lavoro" dei propri collaboratori. | |

| |
|---|
| <p>Reclami in ambito organizzativo</p> <p>Riguardano il personale addetto di ogni posizione organizzativa che può manifestarli nei confronti del proprio Responsabile su apposito modulo disponibile presso il proprio ufficio di competenza. Saranno presi in considerazione solo se supportati da adeguate e fondate motivazioni circostanziate e provate in rapporto a quanto lamentato.</p> <p>Il presente indicatore consente di riscontrare i fattori 3., 5., 6., 7., 8., 10.</p> <p>Sono tollerati come ininfluenti n. 5 reclami scritti annui oltre ai quali il giudizio risulterà pari a zero punti.</p> |
| <p>Reclami scritti</p> <p>Riguardano l'utenza esterna e sono disposti su apposito modulo reperibile anche sul sito del Comune; saranno presi in considerazione solo se supportati da adeguate e fondate motivazioni circostanziate e provate in rapporto a quanto lamentato.</p> <p>Il presente indicatore consente di riscontrare i fattori 3., 5., 6., 9.</p> <p>Sono tollerati come ininfluenti n. 5 reclami scritti annui oltre ai quali il giudizio risulterà pari a zero punti.</p> |
| <p>Autotutela</p> <p>Sono prese in considerazione le decisioni in autotutela indotte da assunzioni di atti carenti sotto vari profili e tali da farne ritenere indispensabile la rimozione;</p> <p>Il presente indicatore consente di riscontrare i fattori 1., 2., 7., 9.</p> <p>Sono tollerati, come ininfluenti, n. 10 atti di autotutela annui oltre ai quali il giudizio di valutazione risulterà pari a zero punti.</p> |
| <p>Rispetto dei termini</p> <p>Sono prese in considerazione le fattispecie in cui non vengono rispettati i termini procedurali previsti con conseguenti effetti di qualsiasi genere sia nei confronti dei privati che possono in tal senso attivare le relative azioni sia dell'Amministrazione che stabilirà le conseguenti determinazioni, ferma, comunque, l'incidenza ai fini della valutazione.</p> <p>Il presente indicatore consente di riscontrare i fattori 4., 5. 9.</p> <p>Sono tollerate come ininfluenti n. 5 fattispecie di azioni annuali attivate da privati e n. 5 azioni annuali da parte dell'Amministrazione, salvo disposizioni di legge che stabiliscono diversamente; oltre quei margini di tolleranza il giudizio sarà pari a zero punti.</p> |

L'esposta combinazione rileva, come sopra, anche la riferibilità di indicatori a più fattori e ciò per il contenuto degli stessi e per tale ragione l'incidenza è disposta in misura pari al 25% per ogni singolo indicatore