



## **COMUNE DI MORRA DE SANCTIS**

### **Linee Guida per la valutazione della performance**

## INDICE

1. Premessa.....	3
2. Il sistema di valutazione della performance.....	9
3. La valutazione delle posizioni organizzative.....	18
4. La valutazione dei dipendenti.....	22
5. Linee guida per l'Organismo Indipendente di valutazione e la valutazione della performance.....	24

### Allegati:

Scheda di valutazione delle posizioni organizzative.....	39
Scheda di valutazione per il personale dipendente.....	45

## 1. Premessa.

Negli ultimi decenni profonde riforme hanno interessato la Pubblica Amministrazione e, in particolare, gli enti locali.

Da ultimo, il decreto legislativo n. 150 del 2009, il cosiddetto Brunetta, si è posto l'obiettivo del miglioramento sostanziale dell'efficienza e della qualità della Pubblica Amministrazione sulla strada dei migliori standard europei.

Il compimento di un simile disegno è nelle mani degli attori principali del sistema - personale e dirigenza - che dovrebbero veicolare, nel loro agire quotidiano, lo spirito di queste innovazioni.

La riforma, introducendo il concetto di performance organizzativa ed individuale, rafforza l'esigenza di migliorare la produttività della pubblica amministrazione, utilizzando, fra gli altri, lo strumento della valorizzazione del merito.

Fra gli enti locali, per ovvie ragioni, i Comuni hanno costituito e costituiscono la frontiera più avanzata del cambiamento ovvero del bisogno di ammodernamento.

Chi voglia misurarsi con l'esigenza di costruire efficaci metodi di verifica della produttività nella pubblica amministrazione, certamente nei Comuni può trovare un ottimale luogo di riflessione e verifica.

In questo nuovo scenario vanno inquadrati e riletti gli strumenti già previsti nel contesto normativo degli enti locali: si pensi al D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000, che ha in sé la forza e la puntualità per orientare gli amministratori e la dirigenza pubblica verso un'organizzazione aziendale tendente al risultato.

Il TUEL, infatti, a proposito della responsabilità dirigenziale, ben chiarisce che questa si configura come responsabilità gestionale, in quanto la valutazione è riferita all'andamento generale della gestione cui il dirigente è preposto. Ai sensi dell'art. 107, comma 6, i dirigenti sono direttamente responsabili, in via esclusiva, in relazione agli obiettivi degli enti, della correttezza amministrativa, della efficienza e dei risultati di gestione. Il successivo comma 7 richiama invece i principi dell'art. 5, commi 1 e 2, del D.Lgs. n. 286/99, secondo cui le pubbliche amministrazioni devono valutare le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate.

Tale normativa sulla dirigenza dell'Ente locale ha prodotto effetti, anche contraddittori, che hanno determinato significativi cambiamenti nel modo di rapportarsi con i cittadini, ferme restando le obiettive differenze fra le diverse realtà territoriali e socio-economiche.

Alla pubblica amministrazione che vuole funzionare con efficacia, sembrerebbero non mancare strumenti e norme, a cominciare da quelli per valorizzare la produttività e il merito.

In quest'ottica di compimento di un processo, la riforma riportata nel decreto legislativo n. 150 del 2009 va nella direzione di migliorare la qualità del lavoro pubblico e ordinare questi strumenti in un contesto nuovo.

Si rende concreta e non più differibile la sfida di una pubblica amministrazione più efficiente, più accessibile e trasparente, a cominciare dal modo in cui distribuisce le risorse ai propri dipendenti.

In questo contesto diventa centrale la verifica puntuale e documentata del rendimento della "macchina comunale". Questo obiettivo è stato sintetizzato con l'espressione di misurazione delle performance, riferendosi alla necessità, per le pubbliche amministrazioni, di dotarsi di una puntuale pianificazione delle attività, degli obiettivi e dei relativi controlli, cioè un modo, attraverso cui mettere in sinergia positiva programmazione, obiettivi, attuazione e controlli.

La macchina comunale è produttiva se realizza gli obiettivi programmati, rispettando i tempi e valorizzando, migliorandone le utilità, le risorse assegnate: questo comporterà un miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

L'obiettivo del miglioramento sostanziale dell'efficienza e della qualità della nostra Amministrazione sulla strada dei migliori standard italiani ed europei, le cosiddette best practices, è legato strettamente al ruolo ed ai comportamenti dei suoi attori principali: politici, dirigenti, personale. Se questi riusciranno a fare propria la cultura e lo spirito della riforma e dell'innovazione si potrà incidere effettivamente e efficacemente sulle tante e note criticità.

L'attività della Pubblica Amministrazione, che pure non può prescindere dall'assoluto rispetto delle regole, deve essere improntata ai principi dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa, certamente difficili da conciliare, ma dal cui equilibrato bilanciamento dipende il raggiungimento dell'obiettivo generale della buona amministrazione.

Sempre più frequentemente agli Enti Locali è richiesta la capacità di ridisegnare il futuro del proprio territorio, attivando processi di pianificazione strategica in grado di coinvolgere i diversi attori, in una logica di "governance".

In un mondo in cui la complessità, l'interconnessione dei territori e l'imprevedibilità del futuro cresce, si può avere la sensazione di non possedere i mezzi sufficienti per questo compito.

L'elaborazione del Piano della Performance può dare un concreto aiuto al Comune per l'avvio di un processo di pianificazione strategica partecipata, ma anche per la traduzione degli obiettivi strategici in azioni concrete e per la valutazione dei risultati.

Negli ultimi anni, la pianificazione strategica si è imposta come modello di riferimento per sperimentare una nuova forma di governance territoriale, a fronte della complessità dell'attività di governo, conseguente al moltiplicarsi e alla frammentazione sulla scena decisionale di attori, istituzionali e non.

L'implementazione della pianificazione strategica richiede, quindi, oltre ad un grande sforzo di democrazia e condivisione, un lavoro di analisi e di ricostruzione delle politiche comunali, che parte dalla esplicitazione della vision e della mission dell'ente, dall'identificazione delle diverse aree di politica, dalla declinazione degli obiettivi strategici collegati a queste aree, desumibili dai diversi strumenti di programmazione, dalla chiara identificazione delle azioni che supportano il conseguimento di questi obiettivi, per arrivare alla fine a collegare questi alle risorse impiegate (che presuppone quindi un collegamento con le poste di bilancio) e individuare al contempo modalità di misurazione dei risultati conseguiti.

La costruzione di pubbliche visioni e percorsi di sviluppo realistici e sostenibili, esito di concertazione fra istituzioni, di negoziazione con gli interessi e di ascolto dei cittadini, la complessità delle decisioni sul futuro in una prospettiva a medio-lungo termine economica e sociale, sono le funzioni sempre più complesse che sono chiamate a svolgere le amministrazioni territoriali. Emerge così per gli enti locali il nuovo ruolo di regia dei processi decisionali e programmatori, a fianco a quello tradizionale di produzione di servizi indispensabili al benessere collettivo.

Un processo di pianificazione strategica può essere avviato per dare risposta a una crisi o a cambiamenti significativi del territorio (mutamento di scenari socio-economici, dinamiche demografiche, miglior utilizzo del territorio, necessità di creare sinergia tra le varie istituzioni anche al fine di attivare delle politiche di marketing territoriale e di attrarre investimenti esterni di origine privata o pubblica) e, fondamentalmente, per aumentare la competitività del territorio e l'attrattività nei confronti di risorse esterne, identificando nuovi obiettivi e nuovi standard di qualità urbana, irrinunciabili in un contesto di modernità.

Qualità, efficienza e identità territoriale costituiscono oggi i tre più importanti obiettivi delle comunità territoriali:

Qualità: riguarda le condizioni di vita e di lavoro, l'accessibilità ai servizi primari, la qualità ambientale;

Competitività del territorio: intesa nel campo dell'offerta di servizi e delle condizioni di accessibilità e di mobilità, nonché con riferimento al contesto dato; efficienza in termini di uso di risorse scarse;

Identità territoriale: si riferisce alle vocazioni produttive, alle competenze, alla capacità d'uso della conoscenza, nonché a quello che è definito il capitale sociale: la capacità associativa, la condivisione di valori e di codici di comportamento, la fiducia reciproca, in una parola la comunità.

Una strategia è una serie di linee guida generali usate per impostare e successivamente coordinare le azioni concrete tese a raggiungere lo scopo, in modo da dare loro la massima efficacia.

Il Piano della Performance è un documento di programmazione previsto dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. La finalità ultima è di rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Ente si è dato per il prossimo triennio, garantendo trasparenza e ampia diffusione verso i cittadini. Il Comune di Morra De Sanctis, nell'ambito di un percorso di innovazione già avviato all'interno dell'Ente, ha deciso di applicare i principi del decreto Brunetta.

L'obiettivo è quello della "misurazione della performance", inteso come necessità di dotarsi di una puntuale pianificazione delle attività, degli obiettivi e dei relativi controlli, cioè un modo, attraverso cui mettere in sinergia positiva programmazione, obiettivi, attuazione e controlli.

Non siamo di fronte a una vera e propria novità.

L'art. 197, comma 2, lett. a) del D.Lgs. 267 del 18 agosto 2000, prevede già che i Comuni e le Province si dotino di uno specifico Piano Esecutivo di Gestione. Gli obiettivi del "Piano dettagliato" dovrebbero essere i veri e propri "motori" che, in qualche modo, portano la struttura organizzativa al meglio della sua capacità produttiva, valutando gli stessi, quindi, si dovrebbe avere la possibilità di leggere la performance dell'intero ente.

Il piano delle performance della riforma Brunetta si inserisce in questo quadro, già fortemente innovato, almeno dal punto di vista legislativo, a partire dagli anni novanta.

I contenuti del piano sono delineati all'art. 4, comma 2, lett. b) della legge delega 15 del 4 marzo 2009: "prevedere l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di predisporre, in via preventiva, gli obiettivi che l'amministrazione si pone per ciascun anno e rilevare, in via consuntiva, quanta parte degli obiettivi dell'anno precedente è stata effettivamente conseguita, assicurandone la pubblicità per i cittadini, anche al fine di realizzare un sistema di indicatori di produttività e di misuratori della qualità del rendimento del personale, correlato al rendimento individuale e al risultato conseguito dalla struttura".

Il legislatore ha esplicitato con sufficiente chiarezza lo scopo della norma, rinviando al decreto attuativo la specificazione operativa, così da "assicurare elevati standard qualitativi ed economici dell'intero procedimento di produzione del servizio reso all'utenza tramite la valorizzazione del risultato ottenuto dalle singole strutture" (art. 4, comma 1). Il tutto in una chiara accezione dell'attività amministrativa sempre più rivolta al soddisfacimento dei bisogni dei cittadini/utenti, il cosiddetto orientamento al risultato, cercando, perciò, di superare la logica del mero adempimento formale, così da portare al centro dell'agire amministrativo le aspettative dell'utenza.

Naturalmente, poiché il piano delle performance è individuato come strumento gestionale delle scelte e dei programmi dell'amministrazione, prevedendo costanti verifiche e controlli sull'attuazione, diventa anche lo strumento attraverso cui procedere alla valutazione del personale, che ne è il materiale esecutore. Perciò diventano centrali i modi e gli attori della valutazione del personale.

All'art. 4, comma 2, lett. e), della legge 15 del 4 marzo 2009 è stato previsto l'obiettivo di riordino degli "organismi che svolgono funzioni di controllo e valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche, secondo i seguenti criteri:

estensione della valutazione a tutto il personale dipendente;

estensione delle valutazioni anche ai comportamenti organizzativi dei dirigenti".

Per inciso, va ricordato che la legge 150/09 rimarca il collegamento fra l'attività di attuazione degli obiettivi e le regole di trasparenza, garantendo ai cittadini l'accessibilità "totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti internet delle pubbliche amministrazioni delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse, al perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta in proposito dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità" (art. 4, comma 7).

Il vigente ordinamento degli Enti Locali, in particolare il D.Lgs. 267/2000, delinea le coordinate generali all'interno delle quali si attesta e si sviluppa il processo di "programmazione e controllo" dell'azione amministrativa comunale.

A tal proposito, ragionando di piani delle performance, vale la pena rileggere con attenzione l'art. 169, primo comma, del TUEL, che descrive quel Piano Esecutivo di Gestione, già legiferato dall'art. 11 del D.Lgs. 77/95, sull'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali: "La giunta delibera il piano esecutivo di gestione (PEG) entro venti giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, in termini di competenza. Con riferimento al primo esercizio il PEG è redatto anche in termini di cassa. Il PEG è riferito ai medesimi esercizi considerati nel bilancio, individua gli obiettivi della gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi".

Le diverse normative in materia di programmazione e controllo varate successivamente hanno contribuito ad integrare e consolidare il dettato ordinamentale,

La prima conclusione che emerge dall'analisi della strumentazione esistente permette di affermare che i documenti programmatori delineati dall'ordinamento possono essere legittimamente messi al centro del Sistema di misurazione della performance; senza tuttavia dimenticare che l'attenzione non deve essere rivolta solamente al controllo economico finanziario, ma anche ad una valutazione volta al miglioramento continuo della performance organizzativa ed individuale in collegamento con gli indirizzi strategici e politici del Sindaco e dell'Amministrazione.

E' altrettanto opportuno individuare in essi una serie di caratteristiche da fare evolvere per renderli strumenti idonei a raggiungere sia le finalità storicamente loro attribuiti dal TUEL sia le finalità specifiche del nuovo D.Lgs. 150/2009.

L'essenza di tale proposizione risiede non solo nell'autorevolezza gerarchica della fonte ordinamentale, che pure, non va dimenticato, rappresenta di per sé un vincolo, quanto nella finalità di portare a sintesi le fasi del ciclo di "Programmazione e Controllo" con il preciso obiettivo di: fare sistema; procedere alla razionalizzazione/riduzione della produzione dei documenti; preconstituire le condizioni per la trasparenza.

## **2. Il sistema di valutazione della performance**

Il nuovo sistema di valutazione della performance tende a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e a garantire l'incremento delle competenze professionali dei suoi componenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi legati al merito stesso.

La misurazione e la valutazione della performance si riferiscono sia all'Ente nel suo complesso, sia ai Servizi in cui si articola, sia alle singole risorse umane che lo compongono.

L'Ente, inoltre, adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale, quella organizzativa, le capacità innovative, gli elementi di eccellenza secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

L'Ente pone in essere adeguate modalità di comunicazione per assicurare la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento in quest'ultima:

- a) alle posizioni organizzative preposte alla direzione dei servizi o delle unità organizzative complesse;
- b) al personale dipendente non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti.

Il Sistema si caratterizza:

- a) per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale: la valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa che la dirige e del Segretario;
- b) per essere il frutto di una proposta innovativa e sperimentale che dovrà essere implementata e verificata ad ogni singolo passaggio con l'amministrazione e il personale;
- c) per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi.

La fase di definizione del sistema di gestione della performance è il cuore pulsante dell'intero Ciclo della Performance; in questa fase vengono definite le regole e le modalità con cui devono essere individuati e chiariti tutti gli aspetti operativi e gestionali necessari per un corretto ed efficace svolgimento delle fasi successive del ciclo stesso.

Il sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire:

- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance complessiva dell'Ente in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente stesso;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ente in coerenza con gli obiettivi complessivi e di settore dell'Ente stesso ed individuali relativi ai dipendenti;
- la definizione del processo e degli strumenti di misurazione della performance;
- la definizione degli scostamenti tra le performance attese e quelle misurate;
- l'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- il monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- la modalità di valutazione delle performance complessiva e individuale;
- il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;
- la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo dei risultati di performance in modo che sia di facile comprensione sia agli attori interni all'amministrazione, sia agli interlocutori esterni della stessa;
- la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- la chiara e trasparente esplicitazione delle responsabilità di diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata.

Un sistema di misurazione delle performance si compone dei seguenti elementi:

#### **A) INDICATORI**

#### **B) TARGET PRECISI**

#### **C) INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO**

**A) Indicatori singoli robusti e legati agli obiettivi e che si combinano in un insieme, per valutare la performance complessiva di un'organizzazione .**

Un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali' o a valori 'veri'. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del decreto. A tal fine lo sforzo del PEG sarà quello di costruire un sistema di indicatori precisi e affidabili.

In ordine agli indicatori, in considerazione delle dimensioni del nostro ente e della sua relativa bassa complessità, si adottano schemi metodologici semplificati, volti ad una indispensabile contestualizzazione, come sostenuto dalle Delibere CIVIT n. 89/2010 e 121/2010.

SCHEDA INDICATORE (Delibera CIVIT 21/2010)

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto ?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore ?
Tipo di calcolo/Formula/Formato	Se quantitativo, come è calcolato ? Quale la formula (scala, se qualitativo) ? Quale l'unità di misura ?
Fonte dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari ?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore ? Quanto costa la sua rilevazione ?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è il responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore ?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni ?
NOTE	

Per la definizione degli indicatori si rinvia al PEG.

**B) Target per esprimere valori desiderati e quantificare gli obiettivi.**

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che il target sia:

- ambizioso, ma realistico;
- quantificabile e misurabile.

Inoltre occorre che i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile e che siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target. Infine è necessario che siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario), che ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi e che il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

**C) Un' infrastruttura di supporto e processi che consentano che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi.**

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati. Per rendere i Sistemi di misurazione ancor più efficaci un'organizzazione può dotarsi di una mappa strategica, potenzialmente sviluppabile a cascata in diversi livelli organizzativi. Una mappa strategica serve a collegare obiettivi a indicatori, risorse intangibili a risultati tangibili e indicatori di consuntivo a indicatori previsionali. Inoltre, può essere utilizzata come mezzo per comunicare la strategia sia all'interno dell'organizzazione, sia dall'organizzazione ai principali stakeholder esterni.

Occorre sottolineare che la valutazione individuale dei dirigenti e del personale ha il suo fondamentale riferimento negli obiettivi organizzativi e nelle aree di attività evidenziate nel PEG e cioè nei risultati ottenuti nell'anno rispetto ai programmi di servizio.

E' chiaro che gli obiettivi individuali potranno coincidere, in tutto o in parte, con quelli organizzativi oppure potranno essere aggiuntivi. Inoltre la valutazione andrà arricchita di elementi quali le competenze attese (per le posizioni organizzative) e i comportamenti messi in atto (per il personale). E' necessario che l'ente espliciti i criteri attraverso cui intende gestire i criteri di selettività e di meritocrazia, definendo le strategie di riconoscimento del trattamento economico accessorio legato alla performance.

Gli scopi prioritari della valutazione individuale sono i seguenti:

- 1) evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;

- 2) chiarire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di risultati e comportamenti, dalla singola persona;
- 3) supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance, in maniera da generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- 4) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- 5) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- 6) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- 7) promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Il sistema è logicamente composto da due parti, correlate, ciascuna dedicata ad una finalità differente di misurazione:



## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. SODDISFAZIONE FINALE DEI BISOGNI DELLA COLLETTIVITA';
2. ATTUAZIONE DEI PIANI E DEI PROGRAMMI (tempistica realizzativa agli standard quali - quantitativo, assorbimento risorse);
3. SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITA' E DEI SERVIZI RESI;
4. MODERNIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITATIVO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI;
5. SVILUPPO RELAZIONI CON CITTADINI E UTENTI;
6. EFFICIENZA IMPIEGO RISORSE (contenimento e riduzione costi, ottimizzazione prestazioni e servizi erogati);
7. QUALITA' E QUANTITA' PRESTAZIONI E SERVIZI EROGATI;
8. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA'.

Dal punto di vista strettamente applicativo la misurazione della performance organizzativa di un Ente, prodromica per la valutazione dei suoi vertici dirigenziali, nel prendere in esame gli ambiti di cui sopra dovrà raggiungere l'obiettivo di valutare:

- a) il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;
- b) il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento di standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.

Un sistema di misurazione della performance organizzativa consente di:

- a) migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- b) verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- c) informare e guidare i processi decisionali;
- d) gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- e) influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- f) rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- g) incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale, in base al disposto dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009, differenzia tre livelli distinti di responsabilità:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dipendente;
- 2) la valutazione individuale del personale assegnato ad ogni singolo dirigente di struttura;
- 3) la valutazione dei contributi individuali dei dipendenti in attività/obiettivi di gruppo.

Per quanto concerne la valutazione dei dirigenti sarà fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di risultato dell'analisi della performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del dirigente valutato. A ciò andrà sommata la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo individuale fornito alla performance di struttura e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

Anche in questo caso, nel seguire i dettati della riforma, sarà importante dare una giusta enfasi ai risultati raggiunti rispetto alla tendenziale volontà di generalizzare la valutazione all'insegna delle caratteristiche personali e professionali.

La valutazione del personale non dirigente si connota sull'asse delle singole prestazioni orientate a obiettivi di gruppo o individuali.

Ciò significa che la valutazione espressa dai dirigenti sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

- a) sul raggiungimento dei risultati individuali e di gruppo;
- b) sul contributo dato dal singolo dipendente al servizio di appartenenza;
- c) sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione individuale dovrà, pertanto, essere confortata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dai comportamenti osservati rispetto a quelli attesi, piuttosto che alla performance complessiva della struttura di appartenenza. Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un gruppo di lavoro, sarà comunque importante risalire, anche nel singolo specifico obiettivo, al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

Il nuovo sistema di valutazione della performance previsto dall'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1) della Legge 4 marzo 2009, n. 15, ha previsto la valutazione per tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

a) per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

b) per il personale dipendente con qualifica non dirigenziale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.



1) Appartenenza

Viene valutato il senso di appartenenza e l'attenzione all'immagine dell'ente.

2) Professionalità

Viene valutata la capacità di assicurare risultati in modo affidabile e con standard di qualità, conoscenza di strumenti e metodi di lavoro.

3) Operatività

Viene valutata la capacità di affrontare il ruolo, rispettando e facendo rispettare regole e vincoli dell'organizzazione e promuovendo la qualità del servizio. Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze.

4) Problem-solving

Viene valutata l'attitudine all'analisi ed all'individuazione/implementazione delle soluzioni operative ai problemi.

5) Propositività

Viene valutato il coinvolgimento nei processi di lavoro, orientamento alla partecipazione attiva espresso nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo e capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento della performance dell'ente.

6) Innovatività

Viene valutata la capacità di individuare e promuovere soluzioni innovative che permettano di conseguire risultati migliori, in minor tempo e/o con maggior efficacia.

7) Adattabilità

Viene valutata la capacità di sapersi adattare in modo efficace e collaborativo ai cambiamenti di contesto e organizzativi, applicando, con flessibilità, le regole e le procedure in funzione del progressivo snellimento burocratico dei sistemi di lavoro.

8) Leadership

Viene valutata l'attitudine alla direzione della struttura organizzativa affidata, di gruppi di lavoro, capacità di ottimizzare la micro organizzazione, attraverso la motivazione e la responsabilizzazione dei collaboratori e del personale assegnato

9) Orientamento a lavorare in gruppo

Viene valutata l'attitudine a lavorare insieme ad altri utilizzando le proprie competenze per la risoluzione di problemi partecipando attivamente al raggiungimento degli obiettivi.

10) Arricchimento professionale e aggiornamento

Viene valutata l'attitudine alla crescita professionale e capacità di aggiornamento.

### **AREA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 60 PUNTI**

La performance organizzativa è caratterizzata da 3 fattori di valutazione, al primo è assegnato un valore massimo di 10 punti, al secondo ed al terzo un massimo di 5 punti:



1) Citizen satisfaction

Capacità di soddisfazione finale dei bisogni della collettività, dei destinatari delle attività e dei servizi resi.

2) Modernizzazione

Attitudine al miglioramento e alla modernizzazione qualitativi dell'organizzazione, delle attività e dei servizi resi.

3) Efficienza

Capacità di contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione delle prestazioni e dei servizi erogati.

Della performance organizzativa parte fondamentale è costituita dal raggiungimento dei risultati, assegnati con PEG. A questo fattore viene assegnato un punteggio che va da 0 a 40 punti in relazione agli obiettivi assegnati e raggiunti.

Per punteggi pari o inferiori a 30 punti non si assegna l'indennità di risultato e il Sindaco può procedere alla revoca dell'incarico.

Per punteggi tra 31 e 40 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 5% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 41 e 50 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 10% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 51 e 75 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 15% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 76 e 100 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 25% dell'indennità di posizione.

#### **4. La valutazione dei dipendenti.**

Il nuovo sistema di valutazione della performance tende a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e a garantire l'incremento delle competenze professionali dei suoi componenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi legati al merito stesso.

Per il personale dipendente del Comune la valutazione si struttura in due macro-aree:

A) area della performance individuale                      Punti 60

B) area della performance organizzativa                      Punti 40

La performance individuale è caratterizzata da 7 fattori di valutazione, ad ognuno dei quali è assegnato un diverso valore come di seguito riportato.

#### **AREA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

**PUNTI 60**

IMPEGNO, PRESENZA E PUNTUALITA'                      PUNTI 10

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE                      PUNTI 10

CAPACITA' DI RELAZIONE                      PUNTI 10

LIVELLO DI AUTONOMIA                      PUNTI 10

MOTIVAZIONE                      PUNTI 10

CONOSCENZE TECNICHE POSSEDUTE                      PUNTI 5

CONOSCENZE TECNICHE ACQUISITE                      PUNTI 5

1) Impegno, presenza e puntualità delle prestazioni                      Punti 10

Vengono valutati impegno, presenza e puntualità delle prestazioni del dipendente.

2) Qualità della prestazione                      Punti 10

Viene valutata la qualità della prestazione del dipendente.

3) Capacità di relazione Punti 10

Viene valutata la capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza

4) Livello di autonomia Punti 10

Vengono valutati il livello di autonomia e la capacità di iniziativa

5) Motivazione

Punti 10

Viene valutata la tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità.

6) Conoscenze tecniche e amministrative possedute Punti 5

Vengono valutate le conoscenze tecniche e amministrative possedute.

7) Conoscenze tecniche e amministrative acquisite

Punti 5

Vengono valutate le conoscenze tecniche e amministrative acquisite.

## **AREA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **PUNTI 40**

La performance organizzativa è caratterizzata da un fattore di valutazione:

- raggiungimento dei risultati Punti 40

Viene valutata il contributo del singolo dipendente al raggiungimento dei risultati e degli obiettivi del Servizio assegnati con il PEG.

## **5. LINEE GUIDA PER L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Indice

CAPO I – PRINCIPI GENERALI .....	
Art. 1 – Oggetto .....	
Art. 2 – Principi generali .....	
Art. 3 – Il nuovo sistema di valutazione della performance .....	
Art. 4 – Il Ciclo di gestione della performance .....	
Art. 5 – Quadro delle competenze .....	
CAPO II – L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE.....	
Art. 6 – Organismo Indipendente di Valutazione .....	
Art. 7 – Principi.....	
Art. 8 – Funzioni e compiti .....	
Art. 9 – Obiettivi .....	
Art. 10 – Modalità di funzionamento .....	
Art. 11 – Nomina, durata, rinnovo, revoca .....	
Art. 12 – Compenso .....	
CAPO III – IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	
Art. 13 – Il ciclo della performance .....	
Art. 14 – Piano della performance e Relazione .....	
Art. 15 – Obiettivi gestionali e indicatori .....	
Art. 16 – Monitoraggio della performance .....	
CAPO IV – IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	
Art. 17 – Sistemi di misurazione e valutazione della performance .....	
Art. 18 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	
Art. 19 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale .....	
Art. 20 – Modalità operative per le Posizioni Organizzative .....	
Art. 21 – Modalità operative per il personale dipendente .....	
Art. 22 – Merito e premi .....	
Art. 23 – Trasparenza.....	
CAPO V – DISPOSIZIONI FINALI .....	
Art. 24 – Norme finali.....	

## **CAPO I – PRINCIPI GENERALI**

### **Art. 1 – Oggetto**

Le presenti Linee Guida definiscono il nuovo sistema di valutazione della performance, il ciclo della performance, i compiti e le responsabilità dell’Organismo di Valutazione in ottemperanza a quanto disposto dalle seguenti leggi:

D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, “Testo Unico degli Enti Locali”;

D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche”;

L. 4 marzo 2009, n. 15 “Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienze e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni”;

D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15”;

Le medesime sono state realizzate in coerenza con:

Linee Guida desumibili dalle deliberazioni della Commissione per la Valutazione, la trasparenza e l’integrità delle Amministrazioni pubbliche;

Linee Guida ANCI per l’applicazione agli enti locali del D.Lgs. 150/2009.

### **Art. 2 – Principi generali**

La misurazione e la valutazione della performance 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 conseguiti 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.

Il nuovo sistema di valutazione della performance è ispirato ai seguenti principi:

Efficienza;

Efficacia;

Economicità;

Equità;

Trasparenza;

Partecipazione;

Responsabilizzazione;

Cultura del risultato;

Cultura del merito.

### **Art. 3 – Il nuovo sistema di valutazione della performance**

Il nuovo sistema di valutazione della performance tende a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e a garantire l'incremento delle competenze professionali dei suoi componenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi legati al merito stesso. La misurazione e la valutazione della performance si riferiscono sia all'Ente nel suo complesso, sia ai Servizi in cui si articola, sia alle singole risorse umane che lo compongono.

L'Ente, inoltre, adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale, quella organizzativa, le capacità innovative, gli elementi di eccellenza secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

L'Ente pone in essere adeguate modalità di comunicazione per assicurare la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

### **Art. 4 – Il Ciclo di gestione della performance**

Il ciclo della performance è il processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della performance declinata con riferimento all'Ente nella sua globalità, alle unità organizzative e al singolo dipendente.

Al fine di attuare i principi generali, l'Ente tende a sviluppare il ciclo di gestione della performance in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del Bilancio.

### **Art. 5 – Quadro delle competenze**

Il Consiglio Comunale:

promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;

emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;

La Giunta Comunale:

promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;

elabora ed approva gli strumenti operativi del ciclo della performance;

definisce, in collaborazione con la Direzione amministrativa e con il supporto dell'Organismo, ed approva il Piano e la Relazione della Performance;

definisce gli obiettivi e allocazione delle risorse approvando il Piano Esecutivo di Gestione ;

definisce ed approva il Programma per la trasparenza e l'integrità;

prende atto del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici a seguito della valutazione dell'Organismo;

La Direzione Amministrativa (Segretario, posizioni organizzative):

promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;

dà attuazione pratica ai principi generali coinvolgendo tutto il personale diretto;

verifica e monitora lo stato di avanzamento dei progetti e feedback individuali;

opera le valutazioni sulla performance del personale diretto;

coordina e controlla l'attività dei responsabili dei procedimenti amministrativi.

## **CAPO II – L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

### **Art. 6 – Organismo Indipendente di Valutazione**

E' istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione del Comune di Morra De Sanctis, di seguito Organismo.

L'Organismo ha il compito di misurare e valutare la performance complessiva dell'Ente e dei dirigenti di vertice.

### **Art. 7 – Principi**

I principi generali cui deve uniformarsi l'attività dell'Organismo sono:

attuare i propri compiti e funzioni in piena autonomia e indipendenza, per quanto attiene, in particolare, allo svolgimento delle analisi e alla formulazione delle valutazioni e dei giudizi;

acquisire una concreta imparzialità di giudizio ed un'effettiva autorevolezza istituzionale;

fruire di un supporto tecnico idoneo e funzionale che faciliti una reale operatività;

garantire idonee conoscenze nel campo della programmazione e del controllo di gestione, adeguate capacità di management, provate esperienze nel campo della misurazione e della valutazione della performance delle strutture e del personale, un incisivo impegno nell'innovazione;

porre in essere il principio della trasparenza;

ispirarsi al principio di integrità;

avere un carattere funzionale e proporzionato alle dimensioni ed alla complessità della struttura organizzativa comunale;

svolgere con continuità la funzione di controllo interno, tenendo conto dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dei servizi dell'Ente;

tener conto, in relazione alle esigenze ed alle caratteristiche del Comune, dell'analisi e dell'attuazione dell'insieme delle Linee Guida espresse, nel campo della valutazione delle strutture pubbliche, dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità (di seguito Commissione);

attuare la trasparenza, rendendo pubblici, on line, i risultati della propria attività;

ispirarsi al principio dell'integrità, da verificare nella maniera più idonea nelle varie attività dell'Ente;

supportare al fine di svolgere con continuità le funzioni di controllo interno, la redazione ed il monitoraggio del Piano Esecutivo di Gestione e dei suoi allegati ed effettuare i vari monitoraggi semestrali concernenti sia la valutazione che il controllo di gestione e quello strategico;

analizzare in appositi verbali, tenendo conto delle esigenze e delle caratteristiche del Comune, le linee guida della Commissione operante a livello statale formulando proposte e/o soluzioni sulle eventuali predisposizioni conseguenti.

#### **Art. 8 – Funzioni e compiti**

In relazione ai principi, l'Organismo deve:

monitorare il funzionamento complessivo della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso: la funzione primaria, quindi è quella di proporre alla Giunta la valutazione annuale delle posizioni organizzative, accertando il reale conseguimento degli obiettivi programmati, definendo l'indennità di posizione, precisando l'erogazione di quella di risultato, evidenziando l'attuazione delle finalità dell'ente, nel quadro dei criteri e delle modalità vigenti nel tempo. Nel caso di assenza o mancata nomina le funzioni di valutazione delle posizioni organizzative vengono svolte dal Segretario Comunale;

supportare l'attuazione del controllo di gestione tenendo in particolare conto quanto previsto dal PEG e verificando l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto fra costi e risultati;

supportare il controllo strategico tenendo conto in particolare di quanto previsto dal DUP (Documento Unico di Programmazione), valutando l'adeguatezza delle scelte compiute per l'attuazione dei piani, programmi ed indirizzi espressi dalla Giunta, al fine di verificare la congruenza fra i risultati ottenuti e gli obiettivi generali predefiniti;

comunicare con tempestività, di conseguenza, alla Giunta stessa le criticità eventualmente riscontrate e, nei casi di particolare gravità, darne notizia alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica ed alla Commissione;

validare la Relazione sulla performance e pubblicarla sul sito del Comune;

garantire la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e di attribuzione dei premi al personale;

essere responsabile della corretta interpretazione e applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti approvati dalla Giunta;

sottoporre all'approvazione della Giunta le metodologie permanenti di valutazione delle Posizioni Organizzative e le loro eventuali e necessarie variazioni, e - per garantire la necessaria omogeneità organizzativa all'interno dell'Ente - sottoporre per l'approvazione anche le analoghe metodologie e variazioni riguardanti le categorie;

monitorare, indirettamente, anche la valutazione di queste ultime, nel quadro dell'analisi delle capacità di leadership espressa dalle posizioni organizzative;

nello svolgimento di tale attività l'Organismo propone alla Giunta eventuali miglioramenti della struttura dell'ente, della suddivisione degli incarichi, della ripartizione delle competenze, etc.

#### **Art. 9 – Obiettivi**

Gli obiettivi dell'Organismo sono:

Migliorare la determinazione dei compiti e degli obiettivi assegnati, attuando nella maniera migliore un tipo di valutazione che tenga conto non solo dei risultati, ma anche dei comportamenti tenuti nel conseguirli;

Migliorare, altresì, l'orientamento del personale ai risultati dell'ente con un sempre maggior coinvolgimento delle risorse umane ed un continuo chiarimento delle rispettive responsabilità;

Favorire l'attuazione delle innovazioni previste dalle norme e dai contratti, per facilitare l'incremento della produttività delle varie componenti dell'Amministrazione;

Tendere attraverso la rilevazione sistematica e per quanto possibile, obiettiva delle prestazioni, ad un sistema di gestione e di sviluppo delle risorse umane sempre più coerente con le finalità individuate dalla Giunta;

Facilitare l'operato delle Posizioni Organizzative promuovendo l'aggiornamento, a tutti i livelli, della cultura manageriale, il miglioramento delle relazioni interne e l'incremento della responsabilizzazione, della partecipazione, della motivazione, della costruzione dei ruoli delle varie risorse umane.

Supportare una valida, funzionale divisione dei ruoli fra la Giunta e direzione amministrativa:

Valutare e proporre miglioramenti organizzativi;

Più in generale, contribuire ad un deciso miglioramento della produttività generale dell'Amministrazione.

#### **Art. 10 – Modalità di funzionamento**

L'Organismo nell'ambito dei principi, dei compiti e delle modalità operative stabilite dalle presenti Linee Guida organizza i suoi lavori.

Allo scopo di assicurarne l'imparzialità e l'autorevolezza, l'Organismo, nel quadro dell'organizzazione dell'Ente, viene collegato in stretto collegamento con il Sindaco e la Giunta. Per la sua operatività, il supporto tecnico con cui si coordina è il Servizio Amministrativo – Ufficio Personale e il Servizio Finanziario.

Per lo svolgimento delle funzioni di competenza, l'Organismo utilizza il supporto degli uffici comunali, approfondendo e confrontando i dati, le informazioni, gli indicatori, i parametri ed ogni altro possibile elemento ricavabile dai documenti di programmazione, gestione, bilancio, etc. fra questi elemento basilare di riferimento è il PEG.

L'attività dell'Organismo viene svolta, anche tramite colloqui/audizioni con le Posizioni Organizzative ed eventualmente Sindaco e Giunta. Se necessario, possono essere incontrati altri componenti dell'Amministrazione. In particolare, in una serie di incontri, l'Organismo assiste gli Assessori e le Posizioni Organizzative nella condivisione della programmazione delle varie componenti dell'Ente, collaborando, nel quadro delle finalità della Giunta – alla definizione degli obiettivi, degli indicatori (temporali, qualitativi, quantitativi, etc.) e delle scadenze dei vari processi lavorativi.

Elementi essenziali da considerare nella valutazione sono, comunque, le modalità di programmazione, gestione e controllo che ciascuna Posizione Organizzativa pone in essere nel corso della propria attività e che emergono dalla redazione ed utilizzo del PEG,.

Sono considerati nella valutazione anche tutti gli elementi che evidenziano il grado di soddisfazione dell'utenza (interna ed esterna), indicano la distribuzione dei carichi di lavoro individuali.

L'organismo ha accesso a tutti i documenti amministrativi, ai precedenti delle valutazioni, a tutte le valutazioni delle categorie, a qualsiasi altro documento che venga ritenuto utile per la valutazione.

#### **Art. 11 – Nomina, durata, rinnovo, revoca**

L'Organismo del Comune di Morra De Sanctis è organo monocratico con elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance, della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche.

In termini di competenze, capacità ed esperienze, la complessità delle funzioni dell'Organismo implica che il suo componente abbia una buona conoscenza degli assetti organizzativi, delle risorse

disponibili e del ruolo delle amministrazioni comunali, oltre ad assolvere alle proprie funzioni con capacità innovativa, con metodi e standard applicati in organizzazioni (pubbliche e private) strutturate e in condizioni di assoluta autonomia da quella rete di abitudini e prassi che possono essere di ostacolo ad un reale processo di innovazione ed a un sistema di misurazione e valutazione imparziale ed efficace.

I componenti dell'Organismo non possono essere nominati tra soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

L'incarico è attribuito dal Sindaco con decreto.

La durata dell'incarico è di anni tre ed è rinnovabile una sola volta.

L'incarico può essere revocato con atto motivato da parte del Sindaco:

per grave violazione di legge;

per inottemperanza agli indirizzi riportati nelle presenti Linee Guida;

per intervenuti mutamenti organizzativi;

per risultati negativi oggetto di specifico accertamento.

Prima dell'adozione dell'atto di revoca, il Sindaco dovrà darne comunicazione all'interessato e questi ha facoltà di essere sentito.

### **Art. 12 – Compenso**

All'Organismo è attribuito un compenso onnicomprensivo lordo nella misura massima del 50% di quello effettivamente attribuito al Revisore dei Conti in carica al momento di conferimento dell'incarico all'OIV.

Il Compenso è liquidato in due tranches semestrali pari al 50% del compenso annuo.

## **CAPO III – IL CICLO DELLA PERFORMANCE**

### **Art. 13 – Il ciclo della performance**

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, collegando gli stessi all'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, individuale e organizzativa;
- utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

#### **Art. 14 – Piano della performance e Relazione**

Al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Ente redige annualmente entro il 31 gennaio, o comunque entro un mese dall'approvazione da parte della Giunta dello schema di Bilancio, un documento programmatico, denominato "Piano della Performance", da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di Bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Detto documento, immediatamente trasmesso agli organismi competenti, è pubblicato sul sito istituzionale.

Le eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale che si verificano durante l'esercizio sono tempestivamente inserite nel Piano della Performance.

La mancata adozione del Piano della Performance implica:

il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai responsabili dei Settori/Servizi che risultino avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti;

l'impossibilità a procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

#### **Art. 15 – Obiettivi gestionali e indicatori**

La valutazione viene effettuata in relazione al:

conseguimento degli obiettivi gestionali elencati nel Piano della Performance / Piano Esecutivo di Gestione, o in assenza sui programmi del Documento Unico di Programmazione, in relazione alle aspettative dell'utenza sia esterna che interna;

comportamento organizzativo dei responsabili, nel quadro dell'impiego delle risorse messe a loro disposizione, tenendo conto, in particolare di quanto sia stato rilevato, in merito, da parte dell'utenza interna (organi del Comune: Sindaco, Giunta, Consiglio);

capacità e livelli connessi all'innovazione.

In ogni caso, nell'effettuare la valutazione si tiene conto delle risultanze dei controlli interni previsti dall'apposito regolamento comunale, approvato con delibera di Consiglio comunale n. 5/2013 in attuazione dell'art. 3 del D.L. n. 174/2012 convertito con L. n. 231/2012.

Gli obiettivi gestionali sono le attività, le azioni, gli interventi individuati con il supporto degli organi tecnici come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati definiti a livello previsionale, collegati a specifiche finalità di Giunta e finalizzati alla realizzazione dei programmi evidenziati nel documento unico di programmazione. 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 atti successivi.

Gli obiettivi:

sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in condivisione con i responsabili delle unità organizzative;

danno concretezza al PEG, per la sua capacità di essere guida della struttura operativa durante la gestione;

hanno valenza annuale e, qualora si riferiscano ad azioni che si protraggano per periodi più lunghi, devono essere riproposti nei vari anni e misurati correttamente nel loro stato di avanzamento;

devono essere coerenti con quelli di Bilancio indicati nei documenti programmatici;

manifestano il passaggio di consegne fra organi politici ed organi tecnici;

necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo: possono essere espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, etc.) e di qualità e devono evidenziare il livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità.

In ogni caso gli obiettivi devono essere:

adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;

specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;

riferibili ad un arco temporale determinato;

commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe;

confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione di riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;  
correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

#### **Art. 16 – Monitoraggio della performance**

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

dalle Posizioni Organizzative/responsabili dei Servizi, che devono tener conto sia del conseguimento degli obiettivi assegnati al proprio Servizio, sia delle specifiche responsabilità connesse all'attuazione degli obiettivi di coordinamento, proponendo, in corso d'esercizio, eventuali correttivi;

dalla Giunta che, con il supporto delle P.O., ed avvalendosi dell'operato dell'Organismo, verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi e definisce e suggerisce, ove ritenuto necessario, gli opportuni interventi correttivi;

dall'Organismo, cui compete la misurazione e la valutazione della performance di ciascun Servizio, nonché la proposta di valutazione annuale dei loro responsabili.

L'attività di misurazione e valutazione è annuale .

### **CAPO IV – IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

#### **Art. 17 – Sistemi di misurazione e valutazione della performance**

L'Ente valuta annualmente la performance organizzativa e individuale delle posizioni organizzative e del personale dipendente. A tal fine adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance contenuto nelle presenti Linee Guida, da integrare, se necessario, nel nuovo contesto normativo, regolamentare, organizzativo e contrattuale. Quest'ultimo anche in relazione alle previste modifiche dei contratti nazionali.

A tal fine, durante l'implementazione e la necessaria integrazione del sistema ed, in particolare, nel corso dell'anno 2015, andranno verificati:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di Bilancio;
- i meccanismi intesi a definire la necessaria differenziazione nella valutazione del personale.

### **Art. 18 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance concerne:

l'attuazione delle politiche attivate in relazione alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

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;

la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

### **Art. 19 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai predetti responsabili sulla performance individuale del personale alle loro dipendenze sono effettuate sulla base del sistema in vigore dell'Ente e collegate:

al raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali;

alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi;

Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e paternale.

#### **Art. 20 – Modalità operative per le Posizioni Organizzative**

Il personale incaricato di posizioni organizzative è assoggettato alla responsabilità di risultato.

Gli obiettivi sono assegnati con gli strumenti di pianificazione dell'Ente (Bilancio Annuale di Previsione, DUP, PEG e piano della performance).

L'attività dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa è sottoposta a valutazione periodica annuale da parte dell'Organismo di Valutazione.

Il Sindaco attribuisce l'indennità di risultato sulla scorta della valutazione effettuata.

La valutazione dei risultati è effettuata all'inizio dell'anno successivo nel rispetto della procedura di seguito descritta:

l'Organismo di valutazione provvede a compilare le schede di valutazione;

Le schede di valutazioni vengono trasmesse a ciascun soggetto interessato e alla Giunta Comunale per conoscenza, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;

L'Organismo di Valutazione, nel caso di osservazioni o controdeduzioni, può sentire il dipendente entro i successivi 5 giorni e assegnare in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento.

Le economie realizzate nell'applicazione della procedura per l'erogazione delle indennità di risultato costituiscono economie di bilancio.

Nel caso di mancata nomina dell'OIV, le funzioni riportate nel presente articolo si intendono conferite al Segretario Comunale.

#### **Art. 21 – Modalità operative per il personale dipendente**

Il personale dipendente è assoggettato alla valutazione ai fini del concorso ai vari istituti del salario accessorio definiti dalle leggi, dalla contrattazione nazionale, dalla contrattazione decentrata integrativa e dalle presenti linee guida secondo la metodologia e le modalità operative stabilite nelle presenti linee guida.

Il personale partecipa agli obiettivi del Servizio e della P.O. assegnati con gli strumenti di pianificazione dell'Ente (Bilancio Annuale di Previsione, DUP, PEG e piano della performance).

L'attività dei dipendenti è sottoposta a valutazione periodica annuale da parte del Responsabile di Servizio incaricato di Posizione Organizzativa, validata dall'Organismo di Valutazione.

Sulla scorta della valutazione spetta al Responsabile di Servizio incaricato di Posizione Organizzativa, quando non altrimenti disciplinato, l'attribuzione del trattamento relativo al salario accessorio.

La valutazione dei risultati è effettuata all'inizio dell'anno successivo nel rispetto della procedura di seguito descritta:

Il Responsabile del Servizio provvede a compilare le schede di valutazione e provvede a farle validare dall'OIV, o in assenza, dal Segretario Comunale.

Le schede di valutazioni vengono trasmesse a ciascun soggetto interessato e alla Giunta Comunale per conoscenza, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;

Il Responsabile di Servizio, nel caso di osservazioni o controdeduzioni, può sentire il dipendente entro i successivi 5 giorni e assegnare in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento.

#### **Art. 22 – Merito e premi**

Per quanto riguarda le disposizioni di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi, i criteri e modalità per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance ed i criteri per la differenziazione delle valutazioni si rinvia alla metodologia approvata con le presenti Linee Guida. In relazione agli strumenti operativi si fa riferimento alla metodologia citata ed alle previsioni della contrattazione nazionale e integrativa decentrata.

#### **Art. 23 – Trasparenza**

L'Ente garantisce la trasparenza, intesa come accessibilità totale, da conseguire anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul proprio sito istituzionale, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Ente.

Quest'ultimo, pertanto, garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

L'Organismo contribuisce alla redazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

## **CAPO V – DISPOSIZIONI FINALI**

### **Art. 24 – Norme finali**

Le presenti Linee Guida disapplicano ogni altra precedente disposizione regolamentare in materia di organizzazione, nonché ogni altra precedente disposizione in materia di personale, in contrasto con le norme in esso contenute.

Il presente regolamento entra in vigore una volta esecutiva la delibera di approvazione.

Copia delle presenti Linee Guida, a norma dell'art. 22 della legge 7 agosto 1990 n. 241, sarà tenuta a disposizione del pubblico perché ne possa prendere visione in qualsiasi momento.

Copia sarà trasmessa ai responsabili di servizio.

# COMUNE DI MORRA DE SANCTIS

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE RESPONSABILI DI AREA/SERVIZIO

<b>COGNOME</b>	
<b>NOME</b>	
<b>SERVIZIO</b>	
<b>CATEGORIA</b>	
<b>POSIZIONE ECONOMICA</b>	
<b>PROFILO PROFESSIONALE</b>	

DATA DI COMPILAZIONE

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI AREA/SERVIZIO

### ISTRUZIONI DI COMPILAZIONE

Obiettivo della scheda proposta è la rilevazione della qualità delle performance del personale del Comune attraverso la valutazione di comportamenti lavorativi ritenuti essenziali dall'organizzazione di appartenenza per una performance di successo;

Le variabili fondamentali sono due: performance individuale e performance organizzativa.

Le informazioni raccolte sono principalmente finalizzate al miglioramento della competenza professionale degli operatori del Comparto mediante l'attivazione di azioni di supporto e sviluppo delle risorse umane.

La metodologia di valutazione proposta prevede che la fase di **valutazione** sia rimessa all'Organismo di valutazione a seguito della presentazione di una relazione sull'attività svolta da parte del Responsabile del Servizio.

La scala di valutazione da adottarsi per l'espressione dei giudizi si riferisce al livello di adeguatezza dei comportamenti oggetto di valutazione in relazione alle esigenze e caratteristiche del ruolo organizzativo occupato. Si richiede di segnare con una crocetta il numero corrispondente al grado di adeguatezza valutato per ciascuno dei fattori di valutazione indicati.

### VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI PRESTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato:

NON ADEGUATO	Mancato soddisfacimento dei requisiti base della posizione con assenza del contributo richiesto al raggiungimento degli obiettivi del servizio/ufficio. Necessità di colmare ampie lacune o punti di debolezza gravi.
APPENA ADEGUATO	Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione per soddisfare i requisiti della posizione e raggiungere gli obiettivi. Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.
ADEGUATO	Espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi della posizione ricoperta. Suggerimento al miglioramento superando gli errori non sistematici di prestazione.
PIU' CHE ADEGUATO	Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo.
MOLTO BUONO	Prestazione costantemente superiore per qualità e continuità. Manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di servizio-ufficio.

# PERFORMANCE INDIVIDUALE

## FATTORI DI VALUTAZIONE

### 1 APPARTENENZA

Senso di appartenenza e attenzione all'immagine dell'Ente.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

### 2 PROFESSIONALITA'

Capacità di assicurare risultati in modo affidabile e con standard di qualità, conoscenza di strumenti e metodi di lavoro.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

### 3 OPERATIVITA'

Capacità di affrontare il ruolo, rispettando e facendo rispettare regole e vincoli dell'organizzare e promuovendo la qualità del servizio. Rispetto dei tempi e sensibilità alla scadenza.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

### 4 PROBLEM SOLVING

Attitudine all'analisi ed all'individuazione/implementazione delle soluzioni operative ai problemi.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

### 5 PROPOSITIVITA'

Coinvolgimento nei processi di lavoro, orientamento alla partecipazione attiva espresso nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo e capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento della performance dell'ente.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

## 6 INNOVATIVITA'

Capacità di individuare e promuovere soluzioni innovative che permettano di conseguire risultati migliori, in minor tempo e/o con maggior efficacia.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

## 7 ADATTABILITA'

Capacità di sapersi adattare in modo efficace e collaborativo ai cambiamenti di contesto e organizzativi, applicando, con flessibilità, le regole e le procedure in funzione del progressivo snellimento burocratico dei sistemi di lavoro .

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

## 8 LEADERSHIP

Attitudine alla direzione della struttura organizzativa affidata, di gruppi di lavoro, capacità di ottimizzare la micro organizzazione, attraverso la motivazione e la responsabilizzazione dei collaboratori e del personale assegnato.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

## 9 ORIENTAMENTO A LAVORO IN GRUPPO

Attitudine a lavorare insieme ad altri utilizzando le proprie competenze per la risoluzione di problemi partecipando attivamente al raggiungimento degli obiettivi.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

## 10 ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO

Attitudine alla crescita professionale e capacità di aggiornamento.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	2	3	4

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### FATTORI DI VALUTAZIONE

#### 1 CUSTOMER SATISFACTION

Capacità di soddisfazione finale dei bisogni della collettività, dei destinatari delle attività e dei servizi resi.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

#### 2 MODERNIZZAZIONE

Attitudine al miglioramento e alla modernizzazione qualitativi dell'organizzazione, dell'attività e dei servizi resi.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	3	4	5

#### 3 EFFICIENZA

Capacità di contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione delle prestazioni e dei servizi erogati.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	3	4	5

## 1 RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI INDIVIDUALI E DI GRUPPO

Raggiungimento dei risultati individuali/di gruppo stabiliti con il PEG/PDO.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	10	20	30	40

### NOTE INFORMATIVE DEL VALUTATO

Per punteggi pari o inferiori a 30 punti non si assegna l'indennità di risultato e il Sindaco può procedere alla revoca dell'incarico.

Per punteggi tra 31 e 40 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 5% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 41 e 50 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 10% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 51 e 75 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 15% dell'indennità di posizione.

Per punteggi tra 76 e 100 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 25% dell'indennità di posizione.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI  
COMUNE DI MORRA DE SANCTIS**

NOME E COGNOME DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NOME E COGNOME DEL VALUTATORE \_\_\_\_\_

DATA DI COMPILAZIONE \_\_\_\_\_

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

### ISTRUZIONI DI COMPILAZIONE

Obiettivo della scheda proposta è la rilevazione della qualità delle performance del personale del Comune attraverso la valutazione di comportamenti lavorativi ritenuti essenziali dall'organizzazione di appartenenza per una performance di successo;

Le variabili fondamentali sono due: performance individuale e performance organizzativa.

Le informazioni raccolte sono principalmente finalizzate al miglioramento della competenza professionale degli operatori del Comparto mediante l'attivazione di azioni di supporto e sviluppo delle risorse umane.

La metodologia di valutazione proposta prevede che la fase di **valutazione** sia del Responsabile del Servizio – Posizione Organizzativa responsabile dell'Unità Organizzativa presso la quale il dipendente è allocato.

La scala di valutazione da adottarsi per l'espressione dei giudizi si riferisce al livello di adeguatezza dei comportamenti oggetto di valutazione in relazione alle esigenze e caratteristiche del ruolo organizzativo occupato. Si richiede di segnare con una crocetta il numero corrispondente al grado di adeguatezza valutato per ciascuno dei fattori di valutazione indicati.

### VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI PRESTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato:

NON ADEGUATO	Mancato soddisfacimento dei requisiti base della posizione con assenza del contributo richiesto al raggiungimento degli obiettivi del servizio/ufficio. Necessità di colmare ampie lacune o punti di debolezza gravi.
APPENA ADEGUATO	Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione per soddisfare i requisiti della posizione e raggiungere gli obiettivi. Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.
ADEGUATO	Espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi della posizione ricoperta. Suggerimento al miglioramento superando gli errori non sistematici di prestazione.
PIU' CHE ADEGUATO	Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo.
MOLTO BUONO	Prestazione costantemente superiore per qualità e continuità. Manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di servizio-ufficio.

## FATTORI DI VALUTAZIONE

### PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### 1 IMPEGNO, DELLA PRESENZA E PUNTUALITA' DELLE PRESTAZIONI

Vengono valutati impegno, presenza e puntualità delle prestazioni del dipendente.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

#### 2 QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

Viene valutata la qualità della prestazione del dipendente.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

#### 3 CAPACITA' DI RELAZIONE

Viene valutata la capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

#### 4 LIVELLO DI AUTONOMIA

Vengono valutati il livello di autonomia e la capacità di iniziativa.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

#### 5 MOTIVAZIONE

Viene valutata la tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	3	5	7	10

#### 6 CONOSCENZE TECNICHE E AMMINISTRATIVE POSSEDUTE

Vengono valutate le conoscenze tecniche e amministrative possedute.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	3	4	5

## 7 CONOSCENZE TECNICHE AMMINISTRATIVE ACQUISITE

Vengono valutate le conoscenze tecniche e amministrative acquisite.

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	1	3	4	5

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 8 RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI

Viene valutato il contributo del singolo dipendente al raggiungimento dei risultati e degli obiettivi del Servizio assegnati con il PEG/PDO

<b>Valutazione del Responsabile</b>	non adeguato	appena adeguato	adeguato	più che adeguato	molto buono
Livello di espressione della variabile	0	10	20	30	40

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA

### NOTE DEL VALUTATORE

--

### NOTE INFORMATIVE DEL VALUTATO

--

IL VALUTATO

IL VALUTATORE