



COMUNE DI ROMANA
07010 - PROVINCIA DI SASSARI

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE
ENTI SENZA DIRIGENTI

Approvate con delibera della Giunta Comunale n. 32 del 11.03.2014

PREMESSA

Presupposti del sistema di valutazione sono la definizione degli obiettivi e delle fasi del ciclo di gestione delle performance, per come previsti dal decreto legislativo n. 150/2009 e dal Regolamento dell'ente, nonché l'effettuazione in via preventiva della attività di misurazione delle performance, sia organizzativa che individuale.

Elemento centrale del sistema di valutazione è costituito dalla comunicazione, sia nelle fasi iniziali (in particolare per la indicazione delle aspettative di risultato e di prestazione), che nel periodo intermedio (in particolare per la individuazione degli elementi di criticità), che nei colloqui finali (in particolare per la comunicazione degli esiti delle valutazioni).

Una importanza rilevante assume il rispetto dei vincoli di trasparenza dettati dal legislatore e dal regolamento, sia nella forma della pubblicazione delle informazioni sul sito internet sia nella forma della rendicontazione agli utenti, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli organi di governo etc.

Saranno progressivamente sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna.

Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni titolare di posizione organizzativa dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine di *customer satisfaction* nel primo anno ed almeno tre indagini a regime. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono definite dal Segretario, sentiti i responsabili dei Settori dell'Ente. L'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti. I risultati dell'indagine sono riportati in appositi report elaborati, con l'assistenza del Nucleo di Valutazione e del Segretario Comunale.

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

- a. Il Sindaco;
- b. la Giunta;
- c. Nucleo di Valutazione;
- d. i titolari di posizione organizzativa;
- e. i cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

- 1) il **Sindaco** valuta il Segretario comunale, anche per le eventuali funzioni di responsabile di un Servizio, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento;
- 2) il **Nucleo di valutazione** valuta, tenendo conto del contratto di riferimento, i titolari di posizione organizzativa; la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni;
- 3) i **Titolari di Posizione Organizzativa** valutano i dipendenti assegnati al Settore.

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta:

- 1) tra il Nucleo di valutazione e i titolari di Posizione Organizzativa;
- 2) tra i titolari di Posizione Organizzativa ed i dipendenti.

La valutazione è comunicata in contraddittorio ai dipendenti che possono muovere rilievi alla stessa e/o chiedere approfondimenti. Di tali rilievi e/o richieste di approfondimento devono tenere espressamente e formalmente conto i titolare di posizione organizzativa nella valutazione finale

In ogni caso il valutatore dovrà motivare i singoli elementi di valutazione su cui il valutato ha espresso perplessità o contrarietà.

Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione dei titolari di posizione organizzativa saranno pubblicati sul sito internet del Comune.

Il valutatore comunica al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata, anche nella forma della proposta. Il valutato può avanzare una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva.

CRITERI DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La valutazione dei segretari viene effettuata sulla base delle seguenti componenti:

1. **performance organizzativa** (nella misura del 20%); si tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi dell'ente, nonché dell'andamento degli indicatori riferiti alle condizioni strutturali dell'ente, della valutazione degli utenti e della autovalutazione secondo il sistema CAF o sistemi similari;
2. **raggiungimento degli obiettivi** (nella misura del 20%);
3. **competenze professionali** (nella misura del 60%); si tiene conto dello svolgimento dei compiti previsti dalla normativa.

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

1. La performance organizzativa (fino a 20 punti)

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici: fino a 8 punti
2. Obiettivi di miglioramento della gestione: fino a 4 punti
3. Valutazione da parte degli utenti: fino a 4 punti
4. Autovalutazione sulla base del sistema CAF: fino a 4 punti

2. La performance individuale (fino a 20 punti)

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			20			Fino al massimo di 20 punti

3. Competenze professionali (fino a 60 punti)

Funzioni di collaborazione	Partecipazione attiva con funzioni non solo consultive ma anche propositive. Pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici	Fino a 12 punti
Funzioni di assistenza giuridico amministrativa	Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate	Fino a 12 punti
Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta	Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro Competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta.	Fino a 10 punti
Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi	Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i cittadini, collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore. Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità. Collaborazione e propensione al coordinamento	Fino a 12 punti
Funzioni di rogito	Assicura la stipula degli atti entro 5 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria	Fino a 4 punti
Ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o dal Sindaco	Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali	Fino a 10 punti
Totale		Max 60 punti

TABELLA RIASSUNTIVA	
LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA MAX 20	
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE MAX 20	
LE COMPETENZE PROFESSIONALI MAX 60	
TOTALE MAX 100	

Il Segretario Comunale subito dopo l'approvazione da parte della Giunta Comunale, comunica ai titolari di posizione organizzativa il Piano della Performance, contenente, oltre agli obiettivi, i fattori, gli indicatori ed i pesi ponderali delle capacità manageriali e delle competenze professionali. In tali attività egli si avvale del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di valutazione valuta la performance dei titolari di posizione organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

1. **Performance organizzativa** e dell'Area dei servizi: nella misura del 20%, accertata dal Nucleo di Valutazione, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di *customer satisfaction* e degli esiti della autovalutazione secondo il sistema CAF o sistemi;
2. **Performance individuale**: nella misura del 35%;
3. **Comportamenti organizzativi**: nella misura del 20 %;
4. **Competenze professionali** dimostrate: nella misura del 15 %;
5. **Capacità di valutazione delle risorse umane assegnate**: nella misura del 10%, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

1. Performance organizzativa (max 20%)

La valutazione della performance organizzativa è posta in essere in funzione:

- a. dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico amministrativo, presentato al consiglio al momento dell'insediamento, ed evidenziati nella RPP (Relazione Previsionale e Programmatica), corredati da indicatori di "*outcome*" al fine di assicurare la funzione di valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, nonché dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa al loro raggiungimento (max 7%);
- b. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su obiettivi di struttura previsti dal PEG e PDO e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione. Ciascuna struttura non può avere assegnati un numero di obiettivi di struttura superiore a 3 (max 6%);
- c. degli esiti della valutazione degli utenti (max 5%). La valutazione del grado di soddisfazione degli utenti ha come punto di riferimento l'esito della indagine e/o delle indagini di *customer satisfaction* annuali svolte, d'intesa con il Segretario Comunale;
- d. degli esiti della auto valutazione secondo il sistema CAF (max 2%).

2. Performance individuale (35%)

Tutti gli obiettivi, che devono rispettare i principi fissati dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009, sono proposti dal titolare di posizione organizzativa, sentiti gli assessori di riferimento, negoziati con il Sindaco ed il Segretario Comunale all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano degli obiettivi e sono approvati dalla giunta. Il Segretario Comunale li correda con uno o più indicatori ed un peso ponderale che saranno illustrati preventivamente ai titolari di posizione organizzativa.

Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il Sindaco e con il Segretario Comunale, che assegnerà

anche il peso ponderale. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al titolare di posizione organizzativa, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			35			Fino al massimo di 35 punti

Grado di valutazione

Nell'assegnazione del grado di valutazione (colonna 6) si applica il seguente metodo:

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato.

Peso ponderale

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 35, cioè al totale massimo dei punti assegnabili per questo fattore, e del giudizio (colonna 5).

Esempio di scheda di valutazione degli obiettivi individuali

Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo

<i>Miglioramento prestazioni della struttura ... in relazione al procedimento rilascio concessioni</i>	<i>Riduzione tempi di rilascio delle concessioni</i>	<i>Rilascio entro il tempo medio di 30 giorni</i>	<i>Punti 15</i>	<i>.....</i>	<i>80%</i>	<i>80% di 15= 12 punti</i>
<i>Sviluppo delle attività dei controlli ambientali</i>	<i>Intensificazione dei controlli ambientali</i>	<i>Esecuzione di almeno 300 ispezioni per</i>	<i>Punti 20</i>	<i>....</i>	<i>60%</i>	<i>60% di 20= 12 punti</i>

PUNTEGGIO OTTENUTO PUNTI 24 SU 35



3. Comportamenti organizzativi e capacità manageriali espresse (20%)

Per comportamenti organizzativi assicurati alla performance generale della struttura si intende l'effettiva incidenza dell'attività del titolare di posizione organizzativa, ai fini del risultato ottenuto dall'ente.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni, quali, a titolo esemplificativo:

- a) quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
- b) effettiva spinta verso l'utilizzo di sistemi gestionali informatizzati, attestati dal ricorso al mercato elettronico, al ricorso alla Pec ed alla firma digitale nelle relazioni e negoziazioni con terzi, attivazione di sistemi di erogazione di prodotti on-line o di gestione interna mediante sistemi informativi;
- c) periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;
- d) interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;
- e) interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi.

La valutazione del contributo assicurato alla performance individuale spetta al Nucleo di Valutazione che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun indicatore avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 20.

La valutazione delle capacità manageriali espresse si articola secondo il seguente prospetto:

A	B	C	D	E	F
	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso ponderale	Grado della valutazione	Punti (D*E)
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
3	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel			20 % 40 % 60 % 80 %	

	rispetto degli obiettivi concordati			100%	
4	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
5	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
6	Decisionalità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
7	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
8	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
9	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
10	Collaborazione Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	

			20		Max 20 punti
PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI					

ESEMPIO

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORI	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE	PUNTI
1	Innovazione e propositività	<i>Proposta del PEG</i>	2	20	20% di 2 = 0,4
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico	...	2	20	20% di 2 = 0,4
3	Gestione delle risorse umane	..	2	60	60% di 2 = 1,2
4	Gestione economica ed organizzativa	...	2	80	80% di 2 = 1,6
5	Autonomia	...	2	100	100% di 2 = 2
6	Decisionalità	2	100	100% di 2 = 2
7	Tensione al risultato	2	80	80% di 2 = 1,6
8	Flessibilità	2	80	80% di 2 = 1,6
9	Attenzione alla qualità	2	80	80% di 2 = 1,6
10	Collaborazione	..	2	80	80% di 2 = 1,6
			20		14

PUNTEGGIO OTTENUTO : PUNTI 14 SU UN TOTALE ATTRIBUIBILE DI 20

4. Competenze professionali dimostrate (15%)

Trattandosi di competenze professionali “dimostrate”, non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quali:

- a) il grado di ricorso a collaborazioni o supporti esterni alle proprie competenze;
- b) la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza, quali quelli destinati all’approvazione degli organi di governo o negoziali;
- c) il grado di contestazioni di qualunque genere avverso gli atti adottati, conclusesi con decisioni sfavorevoli all’ente;
- d) il grado di utilizzo, da parte di altri enti e soggetti, ad atti, consulenze anche informali, metodi e partecipazioni a seminari in qualità di relatore, connessi allo svolgimento dell’incarico.

La valutazione delle competenze professionali mostrate spetta al Nucleo di Valutazione, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Il Nucleo di valutazione esprimerà la sua valutazione in un *range* che va da 0 a 15 punti.

La valutazione delle competenze professionali dimostrate si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 % 40 % 60 % 80 % 100%	
			15		Max 15 punti
PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE PUNTI 15					

ESEMPIO

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali	Adeguamento entro i 30 giorni successivi dei moduli alle novità	6	20	20% di 6= 1,2
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie	Mancato annullamento di atti	9	80	80% di 9= 7,2
			15		8,4

5. Capacità di valutazione delle risorse umane assegnate (10%)

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli, facilitando la costituzione delle "fasce valutative" previste, mediante:

- a) l'annullamento o il contenimento al minimo possibile di valutazioni ex aequo;

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di Valutazione.

Nel caso di mancata differenziazione (assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti*.

Nel caso di differenziazione limitata ed insufficiente dei dipendenti il *punteggio finale sarà fino a 5 punti*.

La valutazione in modo adeguatamente differenziato dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 10 punti*.

TABELLA RIASSUNTIVA	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - MAX 20	
PERFORMANCE INDIVIDUALE - MAX35	
CAPACITA' MANAGERIALI - MAX20	
COMPETENZE PROFESSIONALI -MAX15	
VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI - MAX 10	
TOTALE – MAX 100	

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato non si deve tenere conto delle fasce di merito, del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.