

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL COMUNE DI BRENDOLA (VI)

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

## 1. Definizione di performance individuale

La performance individuale, rappresentata da un valore numerico compreso tra 0 e 100, è determinata come media ponderata dei macro-elementi, indicati al paragrafo 2, che la compongono. La valutazione di ciascun macro-elemento è espressa da un valore numerico compreso tra 0 e 100.

## 2. Definizione dei macro elementi che compongono la performance individuale

### 2.1 Personale titolare di posizione organizzativa

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

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

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

Macro-elementi	Peso
Obiettivi	50
Comportamento organizzativo	50

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

### 2.2 Personale non titolare di posizione organizzativa

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

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

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

Macro-elementi	Peso					
	Cat. D/D3	Cat. D/D1	Cat. C	Cat. B/B3	Cat. B/B1	Cat. A
Obiettivi	50	50	40	30	20	20
Comportamento organizzativo	50	50	60	70	80	80

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

### 3. Misurazione e valutazione degli obiettivi

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

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

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

#### 3.1 La valutazione del macro-elemento obiettivo

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

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

#### 3.2 La valutazione della performance organizzativa

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

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

#### 4. Misurazione e valutazione del comportamento organizzativo

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

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

**guida e motivazione dei collaboratori:**

la guida indica la capacità di rappresentare il punto di riferimento dei collaboratori nel lavoro quotidiano, indicando loro gli obiettivi e le linee guida per perseguirli, avendo sempre cura di tenere sotto controllo le condizioni e i vincoli presenti nel raggiungimento dei risultati. Per motivazione intendiamo il modo con il quale il responsabile stimola i collaboratori sul lavoro, apprezza i loro sforzi e valorizza le loro competenze.

**attenzione al clima interno**

ha per oggetto tutto quello che riguarda i fattori che influenzano le relazioni interpersonali, quali la fiducia dei colleghi, la possibilità di esprimersi senza timori, il sentirsi apprezzati, la convinzione circa la possibilità di migliorare. In altre parole, l'osservazione punta a considerare tutto quello che porta a lavorare in assoluta tranquillità.

**attenzione all'immagine dell'ente**

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

**rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze**

si riferisce alla propensione a rispettare i tempi concordati o imposti da norme per l'effettuazione di determinati lavori, senza attendere solleciti da parte dei superiori, degli Amministratori o degli utenti. Anzi, ove possibile, si cerca di anticipare i tempi al fine di superare, senza eccessivo affanno, eventuali ostacoli non previsti.

**rispetto delle regole senza formalismi**

l'osservazione, in questo caso, punta sulla capacità del dipendente di strutturare la propria attività nella maniera più lineare, sburocratizzando al massimo le procedure, cercando soluzioni che semplificano i procedimenti, non irrigidendo la struttura; il tutto nel pieno rispetto delle norme legislative e regolamentari che disciplinano la materia.

**economia e correttezza nella gestione delle risorse assegnate**

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

**attenzione al cambiamento**

si valuta le modalità e il ruolo svolto dal dipendente nell'individuare, promuovere, sostenere e diffondere sia il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione) sia tecnologico (informatizzazione), vale a dire come lo stesso responsabile si rende visibile (sperimenta, utilizza, partecipa) come attore principale del cambiamento, prestando, altresì, attenzione alle resistenze al cambiamento e riconoscendo gli sforzi effettuati dai propri collaboratori.

**integrazione e interfunzionalità**

si riferisce alla capacità di interagire con gli altri componenti di un gruppo in modo produttivo e orientato al risultato, in funzione della soluzione di problemi che necessitano di competenze e contributi differenziati e multifunzionali. Si agisce, in altri termini, superando la logica del proprio "orticello" e prestando attenzione, oltre che agli utenti esterni, anche alle esigenze di quelli che possono essere i clienti interni, al fine di facilitare il lavoro di chi segue.

**qualità dell'apporto individuale**

ha per oggetto la valutazione di tutto quello che riguarda il contributo personale dato dal dipendente all'organizzazione, indipendentemente dalla sua preparazione tecnica. Afferisce, pertanto, alla capacità di ispirare fiducia, allo spirito di iniziativa, alla sensibilità, all'orientamento positivo anche verso le problematiche più complesse, considerandole occasioni di crescita e di miglioramento, ecc.

**capacità di valutazione differenziata (solo per i titolari di posizione organizzativa)**

La capacità di valutare i propri collaboratori viene espressa tramite una significativa differenziazione dei giudizi che il titolare di posizione organizzativa esprime nei confronti dei dipendenti assegnati alla propria area.

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

- 1) la categoria di appartenenza;

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

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

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

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

Fattore	Titolari di P.O.	Categoria D	Categoria C	Categoria B	Categoria A
Guida e motivazione dei collaboratori	10	15	0	0	0
Attenzione al clima interno	10	10	15	15	15
Attenzione all'immagine dell'ente	10	15	15	15	15
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	10	10	10	5	5
Rispetto delle regole senza formalismi	5	5	10	10	10
Economia e correttezza delle risorse assegnate	10	10	15	20	20
Attenzione al cambiamento	10	10	10	5	5
Integrazione e interfunzionalità	10	10	10	10	10
Qualità dell'apporto individuale	10	15	15	20	20
Capacità di valutazione differenziata	15	0	0	0	0

Sulla base dei fattori del comportamento organizzativo, il titolare di posizione organizzativa provvederà alla valutazione del personale allo stesso assegnato sulla base delle fasce di giudizio per ogni singolo fattore:

- valutazione compresa fra 81 e 100 – giudizio: ottimo;
- valutazione compresa fra 61 e 80 – giudizio: buono;
- valutazione compresa fra 41 e 60 – giudizio: scarso;
- valutazione compresa fra 21 e 40 – giudizio insufficiente;
- valutazione compresa fra 0 e 20 – giudizio: gravemente insufficiente.

La capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori è misurata mediante il calcolo dello scarto quadratico medio (s.q.m.) e il punteggio ad esso attribuito è determinato dal Nucleo di Valutazione, nell'ambito delle seguenti fasce:

- valutazione compresa fra 81 e 100 – giudizio: ottimo con s.q.m. superiore a 8;
- valutazione compresa fra 61 e 80 – giudizio: buono con s.q.m. compreso tra 6 e 8;
- valutazione compresa fra 41 e 60 – giudizio: scarso con s.q.m. compreso tra 4 e 6;
- valutazione compresa fra 21 e 40 – giudizio insufficiente con s.q.m. compreso tra 2 e 4;
- valutazione compresa fra 0 e 20 – giudizio: gravemente insufficiente con s.q.m. inferiore a 2.

Ciò al fine di dare un ritorno sintetico ed immediato al valutato. La valutazione ottenuta, rapportata al peso previsto per ogni singolo fattore, darà la valutazione del comportamento organizzativo, che confluirà nella performance individuale, sulla base del peso attribuito al comportamento stesso.

## **5. Altri elementi**

### Esclusione dalla graduatoria

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

### Casi di esclusione della corresponsione della retribuzione di risultato

Per previsione di legge, rappresentano cause che escludono o riducono la corresponsione della retribuzione di risultato

- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare l'assenteismo;
- la mancata adozione di misure idonee a prevenire e a contrastare la corruzione;
- la mancata approvazione del ciclo di gestione della performance;
- la mancata segnalazione dell'eccedenza di personale;
- la mancata vigilanza del rispetto degli standard di qualità prefissati dall'ente;
- la mancata proposta dei profili professionali al fine di predisporre il fabbisogno di personale;
- la mancata o parziale adozione degli standard di qualità;
- il mancato o parziale coinvolgimento dell'utente e/o misurazione del suo grado di soddisfazione;
- la mancata istituzione del Comitato Unico di Garanzia;

nonché ogni altra causa di esclusione prevista dalla normativa vigente.

### Scheda di valutazione del dipendente

La performance individuale del singolo dipendente viene determinata sulla scheda individuale di valutazione, nella quale viene data evidenza dei singoli fattori, delle valutazioni ottenute e del risultato finale. Nella scheda sono, altresì, riportati suggerimenti e annotazioni che il valutatore esprime nei confronti del valutato. A sua volta, il valutato può chiedere che, sempre nella medesima scheda, vengano evidenziate proprie osservazioni. I suggerimenti, le annotazioni e le osservazioni vengono datate e firmate dal soggetto proponente.

Il dipendente ha diritto di ricevere la scheda di valutazione, in sede di colloquio di valutazione.

### La valutazione finale

Qualora, dal relativo processo, emerga una valutazione del dipendente non in linea con situazioni o fatti oggettivamente dimostrabili, il valutatore può modificare la valutazione finale, dandone ampia, precisa e circostanziata motivazione.

## **6. Procedure di conciliazione**

Qualora il dipendente non concordi con la valutazione ottenuta, lo stesso può inviare istanza indirizzata al Nucleo di Valutazione e intesa ad ottenere una revisione della valutazione stessa. L'istanza va motivata con riferimento a fatti e circostanze precisi e puntuali. Il Nucleo di Valutazione si esprime entro 30 giorni dal ricevimento, sentito il dipendente interessato e il titolare di posizione organizzativa che ha provveduto alla valutazione.

Il titolare di posizione organizzativa che non concordi con la valutazione ottenuta, può proporre istanza di riesame motivata e indirizzata al Sindaco. Quest'ultimo, sentito il Nucleo di Valutazione e il titolare di posizione organizzativa interessato, decide entro 30 giorni dal ricevimento.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE:

Ente:

Dipendente:

Profilo professionale:

Settore di appartenenza:

### MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Macro-elementi	Valutazione	Peso	Valutazione pesata
1. Obiettivi individuali e di gruppo			
2. Comportamento organizzativo			
<b>Performance individuale</b>			

#### 1. Macro-elemento: Obiettivi individuali e di gruppo

Descrizione obiettivo	Peso obiettivo	Valutazione obiettivo	Apporto individuale	Valutazione del dipendente
<i>Obiettivi individuali e di gruppo</i>				

#### 2. Macro-elemento: Comportamento organizzativo

Comportamento	Peso	Valutazione	Valutazione pesata
<i>Comportamento organizzativo</i>			

#### Note

--

Data:

Firma del valutatore

Firma del dipendente per ricevuta

