|  |
| --- |
| **Sistema della valutazione della *performance*****dei dipendenti del comune di Brugnato.** |

Nel presente documento viene sviluppato il sistema di valutazione del personale del Comune, in attuazione dei principi e dei criteri sanciti dal Decreto Legislativo nr. 150 del 2009 cosiddetto “Decreto Brunetta”, un primo passo importante di un percorso culturale che mira, anche attraverso un cambiamento delle mentalità e dei modi di lavorare, alla diffusione presso le pubbliche amministrazioni di logiche manageriali legate al miglioramento continuo e di attività premianti che siano strettamente legate al merito, sulla base di appropriati strumenti di misurazione della performance.

In particolare, rispetto alla corretta misurazione e la valutazione della performance, rilevano tre principali ambiti di osservazione:

1. l'amministrazione nel suo complesso, quale riferimento più ampio ed aggregato, che presenta una particolare utilità sia in una logica di benchmarking esterno sia nella prospettiva del controllo strategico, in relazione al conseguimento degli obiettivi di fondo legati alla ragion d'essere del comune;
2. le unità organizzative in cui si articola la struttura organizzativa, che
concorrono alla performance di ente ed alla determinazione della performance individuale; si tratta del profilo che più si avvicina al tema del «controllo di gestione» nell'accezione tradizionale e che mira a riscontrare in modo sistematico le condizioni di efficacia/efficienza di svolgimento della gestione in vista del progressivo miglioramento;
3. i responsabili di area ed il restante personale, con la conseguente correlazione con la distribuzione degli incentivi previsti dalla disciplina contrattuale; in proposito, come noto, rilevano i risultati associati all'area di appartenenza, gli obiettivi individuali specificamente assegnati ed i comportamenti organizzativi e le competenze, allo scopo di migliorare il contributo dei singoli alla performance complessiva.

In particolare, rispetto al tema della valutazione del personale assume prioritariamente rilievo l'art. 9 del **Decreto Legislativo 150/2009** che **distingue,** in relazione all'individuazione della «performance individuale»,i **responsabili delle unità organizzative** in posizione di autonomia e responsabilità dal **restante personale**.

Per i **primi**, in particolare, rilevano:

1. gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
3. la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. la capacità di valutazione dei collaboratori, sulla base di una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i **secondi** rilevano, invece:

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

Nella definizione del sistema di valutazione, in ogni caso, occorre tenere conto anche delle disposizioni dei contratti collettivi nazionali (comparto Regioni ed Autonomie Locali) che stabiliscono alcune regole e taluni criteri che devono essere adeguatamente valorizzati.

Inoltre, sono state considerate le indicazioni rilasciate, attraverso le diverse delibere emanate proprio sui sistemi di valutazione a livello nazionale, ancorché non strettamente vincolanti per le amministrazioni locali.

Partendo da tali presupposti normativi il sistema strutturato mira alla definizione dei metodi e degli strumenti necessari ed utili per l'efficace svolgimento del ciclo di valutazione nell'ambito di una logica direzionale, orientata al progressivo miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività di riferimento.

Nell'impostazione del modello accolto si è tenuto adeguatamente conto del sistema di valutazione già esistente allo scopo sia di riprenderne gli elementi utili sia di contenere i livelli di discontinuità scaturenti dall'aggiornamento delle soluzioni concretamente adottate.

Le scelte di fondo compiute si basano su alcuni principi che meritano di essere rimarcati per ogni migliore evidenza:

1. **misurabilità dei risultati**, mediante il ricorso ad appropriati indicatori di performance in grado di riflettere i risultati conseguiti attraverso l'azione gestionale;
2. **ponderazione degli elementi e fattori di valutazione**, in funzione del ruolo ricoperto e del possibile impatto sostanziale sui risultati (componente quantitativa) conseguiti degli spazi di autonomia decisionale a disposizione;
3. **correlazione** **con il sistema di programmazione e controllo e di valutazione** della performance organizzativa, mediante la considerazione degli obiettivi e degli indicatori definiti ed individuati nell'ambito della programmazione gestionale, nel quale sono altresì determinati i livelli di realizzazione effettivamente conseguiti e sono analizzati gli scostamenti registrati;
4. **adeguata selezione** **degli obiettivi e dei correlati indicatori**, considerati nell'ambito del controllo, ai fini del percorso di valutazione del personale, allo scopo di assumere gli aspetti più qualificanti e rilevanti ed assicurare la migliore significatività degli esiti effettivamente conseguiti;
5. specificazione degli elementi di valutazione qualitativi in funzione del profilo e del ruolo dei singoli soggetti sottoposti al processo valutativo, al fine di assicurare la migliore coerenza ed efficacia degli strumenti a disposizione;
6. **supporto dell’ufficio di segreteria comunale** (quale valutatore di prima istanza) per la valutazione degli aspetti qualitativi (comportamenti e competenze) afferenti il personale avente posizione organizzativa;
7. **correlazione tra il sistema di valutazione riguardante le posizioni organizzative ed il sistema di valutazione del comparto**, mediante la considerazione degli stessi obiettivi (seppure con un diverso impatto in termini retributivi e quindi con un diverso peso ponderale) secondo una logica di piani di attività; ciò avviene, in particolare, tenendo conto della partecipazione e del concorso del personale al perseguimento (eventualmente per quote) degli obiettivi e/o sub-obiettivi del settore in cui è incardinato, sulla base della programmazione effettuata in sede di predisposizione del PEG.

Alla luce di tale quadro di riferimento il sistema di valutazione e di misurazione risulta basato su strumenti diversificati e sull'apporto di diversi attori in relazione alle diverse posizioni oggetto di considerazione.

|  |
| --- |
| **RESPONSABILI DI AREA** |

Così per il personale avente responsabilità di area (posizione organizzativa) la valutazione è effettuata dal O.I.V. mediante la **specifica *scheda***predisposta che viene **allegata** al presente documento di sintesi **(allegato 1)** ed è basata:

* in modo largamente prevalente **(70%)** sui livelli di conseguimento degli **obiettivi**, così come misurati dal controllo di gestione (con eventuale sterilizzazione della componente esogena) mediante appositi indicatori ed adeguata ponderazione; tali obiettivi possono anche riguardare l'attività ordinaria, ossia la gestione ricorrente del settore di riferimento;
* in modo complementare **(30%)** su alcuni elementi collegati alle **competenze** ed alle **prestazioni manageriali**, adeguatamente ponderati (nell'ambito di tali elementi è stato inserito l'aspetto, previsto dal D.Lgs. 150/2009, legato alla capacità di valutazione dei collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi).

La ponderazione degli **obiettivi** assegnati ai responsabili di area può essere effettuata tenendo conto:

a. della **strategicità** (per il 60%), sulla base della seguente graduazione:

* massima punti 60;
* rilevante punti 50;
* normale punti 30;

b. della **complessità** (per il 40%), sulla base della seguente graduazione:

* elevata punti 40;
* rilevante punti 30;
* normale punti 20;

c. nonché della **specifica tipologia** di obiettivo considerato, sulla base della seguente graduazione:

* obiettivi innovativi o di sviluppo peso 1,0;
* obiettivi di consolidamento di precedenti obiettivi innovativi - peso 0,8;
* obiettivi di miglioramento qualitativo peso 0,8;
* obiettivi di miglioramento economico peso 0,8;
* obiettivi di ampliamento quantitativo peso 0,6;
* obiettivi di mantenimento peso 0,5.

Combinando opportunamente i tre fattori di valutazione del peso ponderale dei diversi obiettivi è possibile determinare il peso ponderale dei diversi obiettivi individuati e definiti.

Circa l'**attribuzione dei punteggi ponderali** è possibile ipotizzare:

1. la valutazione di strategicità da parte della **Giunta Comunale**;
2. la valutazione della complessità da parte del **Segretario Comunale** su proposta dei singoli responsabili interessati;

c. la valutazione della tipologia di obiettivo da parte del **O.I.V.** su proposta del Segretario comunale.

Ai fini, invece, della valutazione degli aspetti comportamentali è possibile fare riferimento ai seguenti fattori con il corrispondente coefficiente di ponderazione:

**Indicatori di valutazione dei comportamenti di titolari di posizione organizzativa**

|  |
| --- |
| **item** |
| **Nr.**  | **Indicatori** | **Peso ponderale** |
| 1 | Capacità di programmazione e controllo (con particolare riferimento agli aspetti del controllo di gestione) | 15% |
| 2 | Creatività e problem solving (capacità di individuare soluzioni alternative, prontezza nella soluzione dei problemi) | 15 %  |
| 3 | Capacità di gestione delle risorse umane: adeguato coordinamento e divisione del lavoro | 10% |
| 4 | Promozione della qualità del servizio | 10% |
| 5 | Capacità di gestione dell'innovazione (sia tecnologica che procedimentale) e capacità di adattamento al cambiamento | 15% |
| 6 | Capacità di esercitare la leadership: capacità di creare consenso e di guidare un gruppo di persone; capacità di esercitare il proprio ruolo in modo corretto ed efficace | 10% |
| 7 | Contributo all'integrazione e alla cooperazione intersettoriale finalizzata ai risultati | 10% |
| 8 | Capacità di valutazione dei collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi | 15% |

Quest'ultimo item di natura comportamentale può essere attribuito in modo aritmetico (sulla base di appositi indicatori statistici di dispersione, come la varianza o la deviazione standard) ovvero in modo meno puntuale ma pur sempre efficace.

Sul piano operativo, la valutazione della componente legata al conseguimento degli obiettivi avviene sulla base delle risultanze del PEG, così come rappresentate nella fase di reporting da parte dei responsabili di servizio.

Eventualmente tali indicazioni potranno essere integrate mediante un'apposita relazione, utile per rappresentare in modo più esaustivo le cause degli scostamenti determinatisi ovvero attraverso ulteriori elementi che potranno essere forniti nell'ambito di un apposito colloquio.

A tale scopo la **rendicontazione** dovrà avvenire di norma entro il **28 febbraio** dell'esercizio al fine di consentire al O.I.V. lo svolgimento delle **operazioni valutative** normalmente entro il successivo **30 aprile.**

In sede di determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato è possibile sterilizzare, previa adeguata motivazione da parte degli interessati, la componente esogena dipendente da eventi non controllabili da parte dei responsabili interessati.

La considerazione della componente comportamentale sarà eseguita attraverso una valutazione istruttoria del segretario comunale validata dal O.I.V. (eventualmente) mediante lo svolgimento di apposito colloqui con ciascun soggetto.

L’attribuzione indennità di risultato delle P.O. viene ulteriormente dettagliata come di seguito riportato, tenuto conto che, come previsto dal CCNLL, le P.O. possono ricevere, a seguito di assegnazione e raggiungimento degli obiettivi, un premio di risultato tra il 10% e il 25% della propria indennità di posizione.

L’Amministrazione determina la percentuale massima potenziale e attraverso la valutazione si determina la percentuale effettiva da erogare.

Per determinare la percentuale massima potenziale si tiene in considerazione la complessità degli obiettivi assegnati alle singole PO (attraverso il peso degli obiettivi che già oggi è previsto dal sistema di valutazione).

Ogni Responsabile può ricevere un massimo di 5 obiettivi e ogni obiettivo viene pesato con l’attuale sistema. Successivamente vengono sommati i pesi di tutti i Responsabili per determinare il punteggio totale e poi si calcola l’indice di complessità di ogni area in corrispondenza del quale si determina la percentuale massima per ogni Responsabile.

*esempio*



Entro 5 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun responsabile può trasmettere precise e sintetiche osservazioni al O.I.V. che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite (normalmente) nei successivi 30 giorni.

In ogni caso, va sottolineato, il modello configurato, per risultare efficace, presuppone la migliore definizione degli obiettivi della gestione, con modalità e criteri che rispondano realmente ai requisiti previsti dall'art. 5, comma 2, del D.Lgs. 150/2009.

Requisiti che si riportano di seguito per garantirne la migliore condivisione e che richiedono che gli obiettivi gestionali siano:

1. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;specifici e misurabili in
2. termini concreti e chiari;
3. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
4. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
5. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
6. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
7. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

|  |
| --- |
| **PERSONALE DEL COMPARTO.** |

Per il personale del comparto la valutazione è effettuata dal responsabile di servizio di riferimento ed è basata:

1. in parte **(50%)** sui livelli di conseguimento degli **obiettivi** specificamente assegnati, sia individuali che collettivi, adeguatamente ponderati (mediante la considerazione della quota percentuale attribuita ovvero dei sub-obiettivi puntualmente affidati);
2. in parte **(50%)** su alcuni fattori collegati alle prestazioni, adeguatamente ponderati, destinati ad apprezzare **sul piano qualitativo l'apporto** offerto alla performance generale della struttura di appartenenza.

A tale scopo le schede del PEG devono prevedere un apposito campo nel quale specificare, con riguardo a ciascun obiettivo individuato, l'apporto percentuale di ciascun dipendente incardinato nell'area di riferimento ovvero i sub-obiettivi del piano operativo assegnati a ciascuna unità di personale (cascading).

Di conseguenza, ogni dipendente deve partecipare almeno ad un obiettivo (eventualmente per quote frazionali) del PEG sulla base delle scelte di programmazione effettuate dal responsabile dell'unità organizzativa di riferimento.

Ai fini della valutazione degli aspetti comportamentali è possibile fare riferimento ad alcuni degli elementi che tendono a valorizzare il contributo sviluppato alla performance generale della struttura organizzativa.

In particolare, tali fattori possono essere individuati nei seguenti con il rispettivo peso ponderale attribuito:

**fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi - personale comparto**

|  |
| --- |
| **Item ponderale** |
| **Nr.**  | **Fattore**  | **Peso ponderale** |
| **2** | Impegno lavorativo e qualità della prestazione | 25% |
| **3** | Adattamento operativo alle esigenze di flessibilità ed ai cambiamenti organizzativi | 15% |
| **4** | Precisione e puntualità di risposta lavorativa | 20% |
| **5** | Coinvolgimento nei processi lavorativi e capacità relazionale interna | 20% |
| **6** | Capacità di iniziativa personale e organizzativa | 20% |

La formalizzazione della valutazione operata dai diversi responsabili di struttura sui singoli dipendenti può avvenire mediante la **specifica *scheda***predisposta che viene **allegata** al presente documento di sintesi **(allegato 2)**.

La **valutazione** da parte delle posizioni organizzative sarà eseguita entro il **28 febbraio** di ciascun esercizio, con riferimento all'esercizio immediatamente precedente, e sarà tempestivamente **comunicata ai dipendenti** interessati in un apposito colloquio.

**Entro 5 giorni** dalla comunicazione della valutazi**one attribuita ciascun dipendente può trasmettere precise e sintetiche** osservazioni al rispettivo responsabile del servizio che potrà motivatamente **modificare le valutazioni** eseguite nei successivi 30 giorni.

***Analogamente all’attribuzione indennità di risultato delle P.O., anche per il personale del comparto viene ulteriormente dettagliato come di seguito riportato, il meccanismo di attribuzione del trattamento accessorio che possono ricevere, a seguito di assegnazione e raggiungimento degli obiettivi.***

***1. Definizione del budget di ogni obiettivo.***

***A seguito di assegnazione degli obiettivi nel PEG viene effettuata la pesatura degli stessi secondo il sistema vigente.***

***Il punteggio ottenuto da tutti gli obiettivi servirà per la definizione budget di ogni singolo obiettivo, secondo il seguente metodo:***

1. ***Si sommano i punteggi ottenuti da tutti gli obiettivi calcolando il TOTALE PUNTEGGIO PESATURE***
2. ***Una volta contrattata la cifra per la distribuzione della produttività, la si divide per il TOTALE PUNTEGGIO PESATURE e si ottiene il VALORE PUNTO***
3. ***Quindi moltiplicando il valore punto per i punti di ogni obiettivo si ottiene il VALORE ECONOMICO OBIETTIVO***

***esempio***

***PESO OBIETTIVI TOTALE PUNTEGGIO PRODUTTIVITA’ VALORE PUNTO***

***PESATURE COLLETTIVA***

***OBJ 1 = 80 80+100+46= 226 10.000 euro 10.000/226 = 44,24***

***OBJ 2 = 100***

***OBJ 3 = 46***

***VALORE ECONOMICO OBIETTIVI OBJ 1 = 80\*44,24=3.539,82***

***OBJ 2 = 100\*44,24=4.424,77***

***OBJ 3 = 46\*44,24=2.035,39***

***2. Distribuzione del premio***

***Ad ogni obiettivo saranno assegnato uno o più dipendenti con un valore di apporto in percentuale:***

***(Es.)***

***Obj1***

***Dipendente 1 al 50%***

***Dipendente 2 al 25%***

***Dipendente 3 al 25%***

***Ogni obiettivo avrà un valore economico, nel caso di esempio Obj 1 = 3.539,82 euro***

***Potenzialmente i tre dipendenti riceveranno la rispettiva percentuale.***

***Prima della distribuzione saranno effettuate due valutazioni e le rispettive eventuali decurtazioni:***

1. ***Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi***
2. ***Valutazione del dipendente con la relativa scheda***

***(Es.)***

***OBJ 1 raggiunto al 90%***

***Dipendente 1 valutato al 100%***

***Dipendente 2 valutato al 90%***

***Dipendente 3 valutato al 85%***

***Distribuzione***

***OBJ 1 = 3.539,82 euro \* 90% = 3.185,8***

***Dipendente 1 valutato al 100% = 1.592,92 euro***

***Dipendente 2 valutato al 90% = 796,46 euro***

***Dipendente 3 valutato al 85% = 796,46 euro***

***Nell'ambito di tale percorso si ritiene utile introdurre un meccanismo di ponderazione categoriale del punteggio conseguito per effetto della valutazione della performance sulla base della seguente tabella, che consente un migliore rapporto tra trattamento fondamentale e trattamento accessorio:***

**Ponderazione categoriale performance**

|  |  |
| --- | --- |
| Categoria personale  | Ponderazione |
| D | 1 |
| C | 0,8 |
| B | 0,6 |
| A | 0,5 |

***(Es.)***

***Dipendente 1 se cat D l’importo di euro 1.592,92 va moltiplicato per 1***

***Dipendente 2 se cat C l’importo di euro 796,46 va moltiplicato per 0,80***

***Dipendente 2 se cat B l’importo di euro 796,46 va moltiplicato per 0,60***

***Le economie derivanti dalla distribuzione così come prevista, saranno redistribuite come “premio di eccellenza” sulla base delle valutazioni: in misura uguale a tutti i dipendenti che hanno ottenuto una valutazioni pari o superiore al 90% nella scheda di valutazione.***

|  |
| --- |
| **SEGRETARIO COMUNALE** |

Per il segretario comunale la valutazione è effettuata dal O.I.V. ed è basata, mediante l'utilizzo della **scheda allegata (allegato 3)**, sulla valutazione di diversi fattori che considerano le funzioni fondamentali dell'attività svolta (cosi come declinate dall'art. 97 del D.Lgs. 267/2000), di cui il Sindaco costituisce valutatore di prima istanza per evidenti ragioni.

In proposito è utile sottolineare come la scelta di impostare in questo modo il percorso valutativo nasce dall'esigenza di assicurare una congrua evidenza, anche ai fini della valutazione, alle funzioni tipiche dell'attività del segretario comunale, cosi come configurate dall'ordinamento.

Quest'ultimo, infatti, gli conferisce un ruolo particolare, meno legato al diretto presidio dei servizi dell'ente (carattere che [giustifica. la](http://giustifica.la) minore incidenza del peso degli obiettivi) e più orientato alla sovrintendenza dell'attività degli incaricati di posizione organizzativa nonché allo svolgimento della consulenza giuridico - amministrativa a favore degli organi dell'ente.

**fattori di valutazione - riepilogo**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fattori** | **Posizioni organizzative** | **Personale comparto** |
| **Risultati** | **70%** | **50%** |
| **Comportamenti** | **30%** | **50%** |

**Ulteriori aspetti**

Ai fini della valutazione delle performance dei titolari di posizione organizzativa il O.I.V. terrà conto delle molteplici disposizioni, contenute nell'ordinamento, che stabiliscono una precisa responsabilità di risultato in presenza della violazione di determinate norme (ad esempio in materia di tempi dei procedimenti piuttosto che di assunzione di personale mediante contratti di lavoro flessibile).

A tale scopo il segretario comunale, l'organo di revisione economico-finanziaria nonché i titolari di posizione organizzativa interessati trasmetteranno le indicazioni necessarie, con l'eventuale documentazione di supporto, al O.I.V. in tempo utile.

Ogni violazione accertata comporterà la riduzione del 10% della retribuzione di risultato effettivamente spettante a ciascuna posizione organizzativa, fatti salvi i casi nei quali si prevede espressamente il divieto di riconoscere alcun trattamento.