



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* (art. 7 D.Lgs 150/2009)

Approvato con Deliberazione G.C. n. 30 del 26/09/2019



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance organizzativa dell'Ente si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi, che possono essere di ente, di singole unità organizzative o gruppi di risorse, e che devono essere **rilevanti** rispetto alle finalità strategiche e politiche dell'ente, ai bisogni degli utenti e alla missione istituzionale e prevista anche dalle norme; **concreti e valutabili** in termini chiari e precisi, **riferiti ad un arco temporale** annuale o pluriennale.

La misurazione deve essere orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. Essenziale la realizzazione di uno strumento (Peg, Piano delle performance) in cui gli obiettivi strategici ed i programmi del Dup siano collegati ai progetti ed ai singoli piani operativi.

Le finalità che si intendono perseguire sono:

- favorire l'integrazione dell'organizzazione del Comune sulle finalità strategiche fissate dai rispettivi organi istituzionali
- favorire il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti, sin dalla fase di definizione degli obiettivi di Area
- stimolare la proposta di obiettivi e di progetti innovativi e di qualità che rappresentino per il Comune e per i suoi dipendenti, un'occasione di miglioramento

2. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della Performance individuale riguarda:

- **il raggiungimento di obiettivi di unità organizzativa** (performance organizzativa) e/o di specifici obiettivi individuali assegnati direttamente al dipendente;
- **i comportamenti organizzativi** ovvero le competenze gestionali dimostrate, con riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

Tutte le valutazioni annuali saranno raccolte nei fascicoli personali degli interessati e di esse si terrà conto per le progressioni orizzontali, secondo quanto previsto dal contratto decentrato.



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



3. PIANO DELLE PERFORMANCE E TIPOLOGIE DI OBIETTIVI

Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone degli obiettivi dell'amministrazione, definiti in coerenza con il DUP e con il bilancio di previsione e con gli altri strumenti di programmazione dell'ente.

Gli obiettivi possono essere:

- **di mantenimento** (idonei a mantenere standard adeguati e conformi alla attività istituzionale)
- **di miglioramento** (idonei a mantenere i miglioramenti degli standards quali-quantitativi raggiunti precedentemente)
- **di sviluppo** (espressione dei nuovi bisogni della collettività e pertinenti con le politiche perseguite dall'amministrazione)
- **innovativi** (adeguati alla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni e alla evoluzione del quadro normativo)
- **strategici** (di particolare rilevanza istituzionale e a presidio delle funzioni o dei servizi).

4. VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi assegnati dagli strumenti di programmazione dell'Ente per la soddisfazione dei bisogni degli utenti.

Ai fini della validazione della performance si considerano gli obiettivi istituzionali, collegati a missioni e programmi del bilancio secondo le peculiarità dell'Ente e gli obiettivi specifici gestionali assegnati alle Aree.

Il processo valutativo, da parte del Nucleo di Valutazione, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori e dei valori attesi proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo.

La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni, come rilevati dalle indagini di gradimento presso gli utenti. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Documento Unico di Programmazione, Piano degli Obiettivi, P.E.G. ricondotti a missioni e programmi di bilancio secondo le attività gestite dall'Ente);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e, ove possibile, del triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione;
- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

5. PESATURA DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- **Strategicità**: importanza per le politiche dell'ente;
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità;
- **Impatto** esterno e/o interno: miglioramento dei servizi;



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



6. MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Entro il mese di febbraio di ogni anno le posizioni organizzative presentano, sotto la propria responsabilità, al Nucleo di Valutazione una relazione sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, anche utilizzando gli indicatori contenuti nel Piano delle Performance.

Il Nucleo di valutazione provvede alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi, come relazionati da ogni Responsabile di Area.

Nel corso dell'anno può essere motivatamente richiesta da parte delle PO la variazione degli obiettivi e degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta del Nucleo di Valutazione deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

La misurazione delle performance ha frequenza annuale, viene avviata entro il mese di febbraio (con riferimento alla performance dell'anno precedente) e deve concludersi entro il mese di aprile, con la liquidazione delle risorse per la produttività ai dipendenti.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, il Nucleo di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica durante l'anno di riferimento.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

Le eventuali valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico.

Il Nucleo di Valutazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle eventuali valutazioni intermedie sono comunicati formalmente e trasmesse alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti.



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



7. STRUTTURA E SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Per il personale Titolare di Posizione Organizzativa si richiama il “Regolamento sugli incarichi di posizioni organizzative (P.O) aggiornato al CCNL 21,05,2019 – Criteri generali di conferimento e sistema di graduazione della retribuzione di posizione”, così come approvato dalla deliberazione del Commissario Prefettizio n. 31 del 09/05/2019.

La valutazione della performance del personale Titolare di Posizione Organizzativa prende in esame i seguenti fattori:

- a) il raggiungimento di obiettivi di struttura assegnati in sede di approvazione del Piano della Performance (Performance Organizzativa): peso 60%;
- b) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, valutata in base ai comportamenti organizzativi, ovvero alle competenze tecniche e manageriali, dimostrati nel periodo considerato: peso 40%.

La determinazione del punteggio effettivo per gli obiettivi si ottiene moltiplicando il punteggio corrispondente al grado di raggiungimento degli obiettivi per il peso assegnato agli stessi nel Piano della Performance.

Per il contributo assicurato alla performance generale della struttura, il fattore “comportamento organizzativo” è valutato fino ad un punteggio massimo complessivo di 40 punti percentuali.

La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato avviene sulla base delle competenze, come di seguito declinate:

Capacità operativa di programmazione e controllo delle attività:

- capacità di individuare gli obiettivi ed elaborare un programma di lavoro, quantificando le risorse necessarie, tenendo conto degli indirizzi della Giunta
- capacità di gestire le attività di competenza, anche attraverso periodiche azioni di monitoraggio e verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi e dell'impiego delle risorse, proponendo l'adozione di interventi correttivi



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



- capacità di migliorare i processi lavorativi e/o dei servizi
- capacità di semplificare le procedure

Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane:

- comportamenti ed iniziative adottati per valorizzare i collaboratori ed accrescerne la motivazione
- analisi e segnalazione dei fabbisogni formativi e di addestramento/aggiornamento del personale assegnato
- qualità della Leadership espressa
- valutazione differenziata e meritocratica dei collaboratori

Orientamento all'utente esterno/interno:

- capacità di individuare e analizzare i bisogni dell'utenza interna ed esterna
- capacità di analizzare l'impatto delle azioni sull'utenza interna ed esterna
- contributo al miglioramento delle relazioni interne ed esterne all'ente
- utilizzo di sistemi informativi orientati all'utenza

Gestione delle risorse finanziarie

- capacità di presidiare le entrate previste e le azioni volte al loro eventuale recupero
- capacità di gestire il budget assegnato

Responsabilità nella gestione degli impegni

- capacità di presidiare le attività assegnate alla struttura nei tempi e nei modi previsti e di intervenire tempestivamente per la soluzione di eventuali problematiche

Flessibilità organizzativa

- disponibilità alle eventuali modifiche organizzative proposte o alle innovazioni che comportano un cambiamento nel modo di lavorare
- proattività verso le novità ed i cambiamenti
- iniziative e proposte avanzate per la realizzazione degli obiettivi previsti negli strumenti di programmazione / la razionalizzazione dell'organizzazione interna



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



Per l'espressione dei giudizi sul comportamento osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione.

| Giudizio | Significato | Punteggio attribuibile |
|---------------------------|--|-------------------------------|
| Inefficiente | Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile nè ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo. | 0 - 2 |
| Efficiente, ma inefficace | Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo | 3 - 4 |
| Efficace | Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo | 5 - 6 |
| Efficace ed efficiente | Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo | 7 - 8 |
| Ottimo | Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo | 9 - 10 |

La valutazione del comportamento organizzativo è svolta dal Nucleo di Valutazione, che si avvale del Segretario Comunale, quale osservatore privilegiato che interagisce con i titolari di posizione organizzativa.

8. CORRISPONDENZA TRA VALUTAZIONE E INDENNITA' DI RISULTATO

La soglia minima di accesso alla retribuzione di risultato (al di sotto della quale la valutazione è considerata NEGATIVA) e la corrispondenza tra la percentuale ottenuta nella scheda a seguito di valutazione complessiva (performance e comportamenti organizzativi) e la percentuale di accesso alla retribuzione di risultato attesa (massimo teoricamente erogabile) sono definite nel contratto decentrato.



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



Per quanto attiene alle posizioni organizzative, ogni anno l'Amministrazione provvede alla costituzione del fondo per le posizioni organizzative (nell'ambito della costituzione del fondo risorse decentrate) e stabilisce una percentuale (non inferiore al 15%) del fondo delle posizioni organizzative da destinare alla retribuzione di risultato delle stesse.

I criteri di determinazione della retribuzione di risultato delle P.O. sono definiti nel contratto decentrato.

9. STRUTTURA E SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI COMPARTO

La valutazione del personale di comparto prende in esame i seguenti fattori.

- a) il contributo fornito al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati nell'ambito dell'unità organizzativa di appartenenza: peso 40%
- b) l'impegno e qualità individuale, l'adattamento operativo e l'orientamento all'utenza ed alla collaborazione dimostrati nel periodo considerato, ovvero i comportamenti organizzativi: peso 60%.

Il contributo dato alla Performance per il raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati annualmente alla struttura di appartenenza, nell'ambito della programmazione definita con il PEG/Piano della Performance, e in cui il dipendente è direttamente coinvolto (peso 40 punti percentuali = 4/10) è valutato sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno.

| Valutazione | Significato | Valore |
|--------------------|--|---------------|
| Insufficiente | Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione di riferimento né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo | 0 - 2 |
| Minimo | Il dipendente si è impegnato al minimo per il conseguimento degli obiettivi ed ha dato un contributo corrispondente | 3 - 4 |
| Sufficiente | Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio al raggiungimento degli obiettivi | 5 - 6 |
| Discreto | Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un | 7 - 8 |



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



| | | |
|--------|---|--------|
| | contributo apprezzabile al raggiungimento degli obiettivi | |
| Ottimo | Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi | 9 - 10 |

La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato, (peso 60 punti percentuali) è effettuata sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno. I parametri impiegati sono calibrati in funzione della categoria di appartenenza, come specificato nelle schede allegate.

Impegno e qualità della Performance individuale

- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati
- Qualità e precisione della Performance data
- Impegno nel lavoro svolto
- Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche

Adattamento operativo

- Diversità degli interventi richiesti - polifunzionalità ove richiesto;
- Flessibilità alle richieste dell'organizzazione;
- Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi

Orientamento all'utenza ed alla collaborazione

- Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio;
- Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici;
- Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



| Giudizio | Significato | Punteggio attribuibile |
|---------------------------|--|-------------------------------|
| Inefficiente | Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo. | 0 - 2 |
| Efficiente, ma inefficace | Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo | 3 - 4 |
| Efficace | Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo | 5 - 6 |
| Efficace ed efficiente | Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo | 7 - 8 |
| Ottimo | Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo. Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo | 9 - 10 |

10. COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO DELLE VALUTAZIONI DEL PERSONALE DI COMPARTO

Entro il mese di febbraio (successivo a quello dell'anno di riferimento) i Responsabili di Area compilano per ogni dipendente la scheda di valutazione e comunicano al Nucleo di Valutazione e all'ufficio Personale il punteggio attribuito alla performance del personale valutato.

Solo successivamente alla validazione della relazione sulla performance, i responsabili provvedono alla consegna delle schede di valutazione a ogni dipendente, per il riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema di incentivazione delle norme contrattuali e di Area per tempo vigenti.

Nel caso in cui il dipendente è assegnato in corso d'anno ad Aree diverse la relativa valutazione sarà resa dal Responsabile di Area a cui lo stesso è assegnato al 31/12, sentiti i Responsabili di Area che lo hanno avuto in forza nel corso dell'anno.

La valutazione, ai fini della premialità, è effettuata per il personale con un periodo di presenza effettiva



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



in servizio operativo. Sarà soggetto a valutazione e parteciperà alla produttività il personale a tempo indeterminato e determinato (incluso il personale in comando presso l'Ente) che abbia prestato effettivo servizio per almeno 90 giorni lavorativi nell'arco dell'anno oggetto di valutazione.

11. PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI AD EVENTUALI OBIETTIVI SPECIFICI FINANZIATI CON RISORSE VARIABILI DEL FONDO

Una ulteriore area di valutazione per il personale riguarda il raggiungimento di eventuali specifici obiettivi, sempre inseriti nel Piano della Performance, finanziati con risorse variabili del fondo (art. 67 comma 5 del CCNL 21.5.2018).

In funzione della diversa complessità e/o strategicità, per tali obiettivi specifici potranno essere definiti pesi differenti, che contribuiscono ad una eventuale differente attribuzione delle risorse premiali messe a disposizione.

I risultati degli obiettivi assegnati vengono misurati sulla base degli eventuali appositi indicatori previsti e/o in base all'effettiva conclusione dell'attività programmata.

Tale compito di valutazione è riservato al NdV che renderà, come previsto dal CCNL e dalle indicazioni ARAN in materia, il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati. Il riconoscimento del risultato da parte del NdV comporta la possibilità di poter riconoscere al soggetto o al gruppo di lavoro la quota di premio relativa.

Il Responsabile di Area competente ha la responsabilità di valutare il contributo fornito dal singolo dipendente che partecipa all'obiettivo stesso, proponendo una percentuale di riconoscimento del premio di risultato eventualmente previsto.

12. COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RICORSI

La scheda contenente la valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnata individualmente agli interessati dal Segretario Comunale.

Nel caso in cui la valutazione finale sia negativa, il Segretario Comunale, prima di procedere alla formalizzazione della valutazione e quindi alla consegna della scheda, acquisisce in contraddittorio le



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Entro 5 gg. dalla ricezione della scheda con la valutazione definitiva, il valutato potrà richiedere al Nucleo di Valutazione il riesame di tutta o parte della valutazione; la richiesta deve essere motivata e corredata da adeguata documentazione a supporto.

L'esame della richiesta di riesame della valutazione deve concludersi entro 10 gg. dalla presentazione dell'istanza. Il Nucleo di valutazione, integrato a tal fine anche dal Segretario Comunale del Comune di Vermezzo con Zelo decide, motivatamente, per la conferma della iniziale valutazione o per la revisione della stessa, accogliendo integralmente o parzialmente quanto richiesto dal valutato. Se ritenuto necessario, il Nucleo di valutazione, così come integrato, può disporre l'audizione del dipendente, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

La scheda di valutazione finale del personale di comparto è consegnata individualmente ad ogni dipendente interessato dal competente Responsabile di Settore.

Nel caso in cui la valutazione finale sia negativa, il Responsabile di settore, prima di procedere alla formalizzazione della valutazione e quindi alla consegna della scheda, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Entro 5 gg. dalla ricezione della scheda il valutato potrà richiedere al Segretario Generale il riesame di tutta o parte della valutazione; la richiesta deve essere motivata e corredata da adeguata documentazione a supporto. Di tale richiesta di riesame il dipendente deve dare comunicazione anche al Nucleo di Valutazione.

L'esame della richiesta di riesame della valutazione deve concludersi entro 10 gg. dalla presentazione dell'istanza. Il Segretario Comunale decide, motivatamente, per la conferma della iniziale valutazione o per la revisione della stessa, accogliendo integralmente o parzialmente quanto richiesto dal valutato. Se ritenuto necessario, il Segretario Comunale può disporre l'audizione del dipendente, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.



Comune di Vermezzo con Zelo
Città Metropolitana di Milano



13. PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA

L'entrata in vigore del nuovo Sistema di valutazione è condizionato al parere vincolante del Nucleo di Valutazione, così come per ogni revisione significativa del Sistema.

Entro un anno dalla prima applicazione della metodologia, il Nucleo di Valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

14. REQUISITI MINIMI PER LA VALUTAZIONE

Il dipendente, P.O. o personale di comparto, sottoposto a sospensione cautelare dal servizio non ha titolo ad essere valutato per l'anno di riferimento.

La valutazione, ai fini della premialità e della indennità di risultato, è effettuata in relazione ad un periodo minimo di effettiva presenza in servizio.

Il termine minimo di presenza in servizio durante l'anno che consente l'accesso alla produttività e alla indennità di risultato è fissato nel contratto decentrato.