

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(art. 7 D.Lgs. 150/2009 - art. 38 L.R. 9.12.2016 nr. 18)

L'Organismo indipendente
di Valutazione (O.I.V)
dott. _____

Approvato con deliberazione di Giunta n. ____ del _____

DECORRENZA DAL _____

Indice

PREMESSA.....	4
TITOLO I - FINALITA' E ATTORI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE..	5
ART. 1 – OGGETTO E FINALITÀ	5
ART. 2 – GLI ELEMENTI DI BASE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	5
ART. 3 - SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE E FUNZIONI	6
TITOLO II – CICLO DI GESTIONE DELLA PRESTAZIONE	8
ART. 4 - FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	8
ART. 5 – PIANIFICAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI: FASI E TEMPI	8
ART. 6 – GESTIONE/MONITORAGGIO DELL'AVANZAMENTO DELLE ATTIVITÀ	9
ART. 7 – RENDICONTAZIONE DEL RISULTATI: DOCUMENTO DI RELAZIONE SULLA PRESTAZIONE (PERFORMANCE)	10
TITOLO III - VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE (PERFORMANCE)	11
ART. 8 – VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE (PERFORMANCE) ORGANIZZATIVA.....	11
ART. 9 – VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE (PERFORMANCE) INDIVIDUALE	11
ART. 10 - FORME DI COORDINAMENTO CON SEGRETARIO COMUNALE E TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	11
ART. 11 – STRUTTURA E SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE COLLOCATO IN POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEL SEGRETARIO COMUNALE	12
ART. 12 - COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO DELLA VALUTAZIONE DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEL SEGRETARIO GENERALE.....	13
ART. 13 - STRUTTURA E SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI COMPARTO.....	14
ART. 14 - COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO DELLE VALUTAZIONI DEL PERSONALE DI COMPARTO	16
ART. 15 – PREMI PER L'ECCELLENZA	17
ART. 16 – MECCANISMI DI GARANZIA PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	177
ART. 17 - LAVORO AGILE (SMART WORKING) E SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA.....	18
ART. 18 – DISPOSIZIONE TRANSITORIA.....	21
ALLEGATI.....	222
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE.....	233
SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	255

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA – CATEGORIA D/PLB	277
SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA – CATEGORIA C/PLA	288
SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA – CATEGORIA A – B	29

Premessa

I processi di misurazione e valutazione configurati nel Titolo II del D.lgs. n. 150/2009 perseguono la finalità di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio sviluppando le competenze professionali in funzione del soddisfacimento dell'interesse degli utenti e rispondendo all'esigenza di innovare e avvicinare le amministrazioni pubbliche italiane agli standard di produttività dei paesi OCSE. Le norme introdotte con il surrichiamato Decreto vanno ad incidere su strumenti di controllo, peraltro già previsti e operanti, dando però agli stessi nuova forza e vitalità: ad es. il controllo di gestione, già delineato a livello nazionale con il D.lgs. n. 286/1999, viene confermato ma con una prospettiva ben più ampia: orientare il processo decisionale e sottoporre gli organi politico amministrativi a una pressante rendicontazione istituzionale e sociale. Le scelte strategiche vengono proceduralizzate, con potenziamento della valutazione e della necessaria e conseguente valorizzazione del merito, nonché assoggettate ai principi di massima trasparenza per elevare il livello di efficienza del pubblico impiego e il grado di soddisfazione dell'utenza nei rapporti tra amministrazione e cittadino.

In tal senso il ciclo di gestione della performance assume primaria rilevanza per il sistema di misurazione e valutazione attraverso le quattro fasi che lo contraddistinguono:

- 1) La prima fase attiene alla programmazione, controllo/valutazione, incentivazione (attinente all'area del controllo organizzativo) e rendicontazione (riferibile all'area del controllo di gestione). La prima fase è caratterizzata dalla definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dall'individuazione dei valori attesi di risultato, dalla precisazione dei rispettivi indicatori nonché dal collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse finanziarie disponibili.
- 2) la seconda fase attiene al monitoraggio, alla misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, nonché all'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 3) la terza fase interessa l'incentivazione ossia l'insieme degli strumenti volti a influenzare in modo più diretto il comportamento dei soggetti che operano nelle organizzazioni;
- 4) la quarta fase riguarda la rendicontazione istituzionale e sociale dei risultati conseguiti agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici dell'amministrazione nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Per quanto riguarda, in particolare, gli ambiti di misurazione della performance individuale essi comprendono non solo il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ma anche la qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa della struttura. In particolare, l'art. 41, comma 1, lett. a) della L.R. statuisce che la valutazione della prestazione delle posizioni organizzative attiene principalmente alla prestazione organizzativa relativa alla struttura diretta e, in misura più contenuta, alla prestazione individuale sia con riferimento a specifici obiettivi sia con riferimento ai comportamenti organizzativi, utilizzando sistemi semplificati. Inoltre, le posizioni organizzative saranno valutate anche in base alla capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il restante personale la misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata al conseguimento di obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, oltre che alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il principio di necessaria valorizzazione del merito e della premialità, già previsto in precedenti disposizioni normative e contrattuali, viene quindi ribadito con forza anche tramite l'espresso divieto di attribuzione di incentivi e premi in maniera indifferenziata. Nel D.lgs. n. 150/2009 il trattamento accessorio deve infatti essere coerente con il nuovo sistema di valutazione e la premialità deve essere conseguentemente parametrata alla performance sia individuale che organizzativa, valorizzando l'apporto del dipendente nell'organizzazione.

Nell'ambito dell'ordinamento regionale, la valutazione della prestazione è regolata dall'art. 38 e ss. della L.R. 18/2016 *“Disposizioni in materia di sistema integrato del pubblico impiego regionale e locale”*, che hanno effetto dal 1 giugno 2017.

Il Piano della Performance trae origine dal programma di governo e viene aggiornato annualmente.

TITOLO I - FINALITA' E ATTORI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Art. 1 – Oggetto e Finalità

1. Le disposizioni contenute nel presente provvedimento disciplinano il sistema di misurazione e di valutazione della prestazione (di seguito definita anche “performance”) della struttura organizzativa dell’ente.
2. Il sistema di valutazione del personale costituisce un momento qualificato della gestione finalizzato a:
 - sostenere la crescita professionale del lavoratore;
 - valorizzare il merito;
 - orientare l’azione individuale ai risultati attesi dalla gestione in relazione alle priorità dell’Amministrazione;
 - migliorare la qualità dei servizi offerti dall’Amministrazione;
 - far emergere l’importanza del contributo di ciascuno rispetto agli obiettivi dell’Amministrazione nel suo complesso e della struttura organizzativa di appartenenza;
 - favorire condizioni di maggiore efficienza nell’impiego delle risorse disponibili;
 - fornire informazioni ed elementi utili a definire politiche di formazione del personale.

Il sistema intende rendere riconoscibile l’apporto delle persone nella promozione effettiva e significativa del miglioramento dei livelli di efficienza, di efficacia e di qualità dei servizi istituzionali dell’Amministrazione incoraggiando il merito soprattutto in una logica di sviluppo delle risorse umane.

Lo scopo del sistema è quello di fornire le basi ai sistemi di incentivazione economica del personale, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all’impegno, sia di gruppo che individuale.

I valutatori condividono con il personale assegnato gli obiettivi della struttura, i risultati attesi ed i relativi parametri di valutazione, al fine di migliorarne la prestazione e per ottimizzarne il funzionamento organizzativo.

La valutazione combinata dei risultati, prevalentemente quantitativi e legati alle risultanze del controllo di gestione, insieme alle modalità con le quali questi vengono raggiunti – i comportamenti organizzativi – consentono di osservare insieme il reale apporto di ciascuna risorsa in un sistema che sia realmente orientato alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane.

La valutazione è l’espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una “misura di rendimento”. Rimane, quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico. Diventa inoltre centrale il ruolo dell’O.I.V. e il ruolo di coordinamento dei valutatori svolto dal Segretario Generale, che deve presiedere la valutazione complessiva dell’ente, affiancando i singoli valutatori, affinché le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

Art. 2 – Gli elementi di base del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

1. Il sistema di misurazione e valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli rispetto ad attese predefinite e condivise con gli stessi.
Il metodo prevede che le attese sulle prestazioni e le conseguenti valutazioni debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- A) il conseguimento di obiettivi;**
- B) l’osservazione di comportamenti organizzativi.**

2. La valutazione sul piano degli **obiettivi** richiede la formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinarne a consuntivo il grado di conseguimento

(risultato). Gli obiettivi vengono definiti, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente, in relazione ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione. Per la definizione degli obiettivi oggetto di specifica valutazione viene pertanto assunto a riferimento il Piano della prestazione.

3. La valutazione delle **competenze organizzative** avviene in relazione a una serie di comportamenti organizzativi differenziati in base al ruolo e alla categoria di appartenenza.

4. L'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi (siano essi individuali, di struttura o collettivi) presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del personale. Il piano delle competenze organizzative permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

Art. 3 - Soggetti del processo di misurazione e valutazione della prestazione e funzioni

1. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'ente intervengono: l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), il Sindaco, la Giunta, il Segretario Comunale, i Responsabili Titolari di Posizione Organizzativa con le seguenti funzioni:

FASI	SOGGETTI
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance	A cura del Segretario generale
Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance , in modo particolare: 1) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; 2) comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Giunta; 3) valida la relazione sulla prestazione; la validazione positiva delle attività dell'amministrazione o dell'ente è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti incentivanti; 4) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità; 5) propone all'organo competente, sentito il Segretario Generale, la valutazione annuale dei Titolari di Posizione organizzativa anche la fine dell'attribuzione agli stessi della retribuzione di risultato; 6) è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;	A cura dell' Organismo Indipendente di valutazione (O.I.V.) . La nomina, le funzioni e le attività dell'O.I.V. sono disciplinate dall'art. 42 della L.R. 18/2016.

7) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle vigenti disposizioni; 8) collabora nella definizione del sistema di valutazione, da sottoporre all'approvazione della Giunta Comunale; 9) supporta il Sindaco nella valutazione annuale del Segretario Comunale.	
Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance Sulla base degli indirizzi e programmi strategici, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità. A tal fine annualmente, unitamente alla assegnazione delle dotazioni necessarie ai responsabili dei servizi, determina nel piano della prestazione/performance gli obiettivi, i quali sono: 1) definiti in coerenza con le azioni strategiche di mandato cui riferiscono; 2) definiti in relazione ai bisogni della collettività; 3) definiti in modo specifico e chiaro in modo da rendere facilmente comprensibile il risultato e la performance attesa dall'ente; 4) tali da garantire una lettura sia degli obiettivi operativi sia degli eventuali obiettivi strategici; 5) sia a livello organizzativo che individuale classificati per centro di responsabilità/centro di costo o elementare; 6) misurabili in termini oggettivi ovvero corredati da appositi indicatori di performance (e relativi target); 7) commisurati e correlati alle risorse finanziarie, strumentali e umane disponibili.	A cura dell'organo esecutivo di governo
Valutazione della performance del Segretario Comunale e la attribuzione degli eventuali incentivi economici previsti dal CCNL di categoria	A cura del Sindaco
Valutazione della performance dei Responsabili Titolari di Posizione Organizzativa	A cura del Segretario Comunale
Valutazione della performance individuali del personale assegnato, per l'attribuzione degli eventuali incentivi economici previsti dal sistema di valutazione	A cura dei Responsabili Titolari di Posizione Organizzativa

TITOLO II – CICLO DI GESTIONE DELLA PRESTAZIONE

Art. 4 - Fasi del processo di valutazione della performance

Il processo di valutazione è articolato in tre fasi:

- 1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi.**
- 2. Gestione/monitoraggio dell'avanzamento delle attività.**
- 3. Rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività e dei comportamenti organizzativi.**

Il processo di valutazione è un processo continuo il cui ciclo si ripete con cadenza annuale e, se efficacemente utilizzato, può costituire un fattore di crescita professionale del personale e contribuire al miglioramento complessivo dei risultati della struttura di appartenenza.

Art. 5 – Pianificazione e assegnazione degli obiettivi: fasi e tempi

FASI

1. Il primo ambito di valutazione riguarda gli obiettivi, che devono essere:
 - espressi in termini di risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento;
 - riferiti sia alla normale operatività che ad eventuali progetti di natura straordinaria, ma comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
 - opportunamente selezionati;
 - associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.
2. Il quadro degli obiettivi complessivamente emergenti dal sistema di valutazione deve essere rappresentativo dei risultati più significativi da conseguire nel corso dell'anno, in collegamento ed in attuazione di quanto previsto dal sistema generale di programmazione dell'ente.
3. La performance, attesa e conseguita, è rappresentata attraverso l'esplicitazione di:
 - obiettivi strategici
 - obiettivi gestionali
 - competenze e comportamenti organizzativi individuali.
4. I primi due elementi costituiscono il contenuto del Piano della prestazione, integrato con il PEG, e sono valutati attraverso la redazione della relazione consuntiva sulla prestazione, preferibilmente integrata al rapporto di gestione.
5. Il Piano delle Prestazioni costituisce il documento programmatico, costantemente aggiornato ai fini dell'inserimento di eventuali variazioni nel periodo di riferimento, che definisce, in relazione agli obiettivi individuati ed alle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione dell'ente nonché gli obiettivi individuali assegnati ai Responsabili (e o ai dipendenti) e relativi indicatori.
6. Il Piano delle Prestazioni contiene la rappresentazione degli obiettivi strategici e operativi, definiti in relazione ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione; essi devono essere riferiti a un arco temporale determinato, definiti in modo specifico e misurabili in termini oggettivi e chiari, tenuto conto della qualità e quantità delle risorse finanziarie, strumentali e umane disponibili. Gli obiettivi del PdP contengono l'indicazione del Titolare di Posizione Organizzativa responsabile, i pesi ponderali ai fini della valutazione e gli eventuali indicatori di misurazione.
7. Gli obiettivi vengono pesati e monitorati attraverso un sistema di indicatori di diversa natura (indicatori di scenario, indicatori di bisogno, indicatori di attività, indicatori di efficienza, indicatori di efficacia, indicatori di qualità, indicatori di risorse, indicatori di impatto, ecc.); la loro pesatura deve prendere in esame la loro strategicità, il grado di innovazione, la complessità realizzativa ed ogni altro criterio che ne motivi la correlazione al sistema premiale.

8. Le competenze e i comportamenti organizzativi individuali sono valutati attraverso la compilazione delle schede di valutazione individuali.

TEMPI

1. Al fine di garantire il corretto e lineare sviluppo del processo di formulazione degli atti di programmazione, qualora il termine di approvazione del bilancio di previsione sia differito, la Giunta Comunale di norma entro il mese di febbraio dell'anno in corso, fornisce ai Titolari di Posizione Organizzativa, sulla base delle linee programmatiche da realizzare nel corso del mandato gli indirizzi programmatici per il ciclo gestionale.

2. Entro il termine previsto dalla normativa regionale in materia di predisposizione dei documenti di programmazione e bilancio con l'approvazione degli atti che compongono il bilancio (Documento Unico di Programmazione, Bilancio Preventivo) vengono definite funzioni, obiettivi e risorse per l'esercizio successivo.

4. Entro 20 giorni dall'approvazione degli atti di programmazione e bilancio, la Giunta Comunale definisce ed approva gli obiettivi di ogni Area organizzativa dell'Ente e il Piano della Prestazione (PdP).

5. E' compito dei Responsabili di Posizione Organizzativa trasmettere e condividere gli specifici obiettivi di PEG assegnati con tutto il personale interessato.

6. Il PdP viene pubblicato nella sezione di Amministrazione Trasparente del sito comunale per opportuna diffusione ai cittadini interessati.

7. La mancata definizione degli obiettivi specifici della programmazione operativa non consente l'attribuzione degli incentivi legati alla produttività.

Art. 6 – Gestione/monitoraggio dell'avanzamento delle attività

1. Di norma, entro il mese di giugno, i Titolari di Posizione Organizzativa, previo confronto con il personale assegnato, comunicano al Segretario Comunale e all'OIV il monitoraggio dell'andamento della performance amministrativa. La relazione di monitoraggio infra-annuale, se adottata, contiene informazioni circa lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati ed è approvata dalla Giunta Comunale.

2. L'OIV, sulla base della relazione semestrale di andamento del Piano della Prestazione, o a seguito di colloquio con i Titolari di Posizione Organizzativa, presenta al Sindaco, in caso di criticità, una nota nella quale vengono evidenziati potenziali punti critici nella performance della struttura amministrativa nel suo complesso.

3. Nel caso in cui la relazione dell'OIV evidenzia criticità nella performance della struttura amministrativa, i Titolari di Posizione Organizzativa interessati predispongono, in apposita relazione, le proposte di azione correttiva che saranno esaminate in seduta congiunta con l'Amministrazione per disamina e valutazione.

4. A seguito di variazioni della programmazione che possono intervenire in corso d'anno e che risultino di particolare rilievo è possibile, anche su richiesta dei Responsabili interessati, ridefinire formalmente la performance attesa.

5. Qualunque variazione degli obiettivi comporta una modificazione del Piano delle Performance-Peg ed è quindi approvata dalla Giunta. I Responsabili ne curano la tempestiva comunicazione al personale interessato.

Art. 7 – Rendicontazione dei risultati: Documento di Relazione sulla Prestazione (performance)

1. La Relazione sulla Prestazione evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse assegnate, rilevando gli eventuali scostamenti ed evidenziando il grado di raggiungimento espresso in termini percentuali, tenuto conto dei pesi attribuiti nella fase ex ante.

2. Di norma, entro il mese di maggio dell'esercizio n+1 i Titolari di Posizione Organizzativa predispongono una relazione sul raggiungimento degli obiettivi (di struttura e individuali) assegnati, sulla base dei contenuti previsti nel Piano della Prestazione, riportante la consuntivazione dei risultati misurati attraverso gli indicatori previsti, e provvedono alla trasmissione della stessa all'OIV per validazione. Sempre entro il medesimo termine, i Titolari di Posizione Organizzativa predispongono e trasmettono al Segretario Comunale la scheda informativa per la valutazione delle competenze. Tale relazione, previa validazione dell'OIV, viene approvata dalla Giunta comunale e successivamente pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente, sezione Trasparenza, Valutazione e Merito.

4. Entro il termine del 30 settembre dell'anno di riferimento della prestazione (n+1), verranno attribuiti al Segretario, ai Titolari di Posizione Organizzative e al personale dipendente gli incentivi economici previsti dal CCRL, secondo le modalità fissate dal Titolo III del presente regolamento.

TITOLO III - VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE (PERFORMANCE)

Art. 8 – Valutazione della prestazione (performance) organizzativa

1. La prestazione (performance) organizzativa del comune si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi, che possono essere di ente, di singole unità organizzative e aree di responsabilità e di gruppi di individui, e presentano le seguenti caratteristiche:

- rilevanti rispetto alle finalità strategiche e politiche dell'ente, ai bisogni degli utenti, alla missione istituzionale del comune e prevista anche dalle norme;
- concreti e valutabili in termini chiari e precisi;
- orientati al perfezionamento dei servizi e processi erogati dal comune;
- riferiti ad un arco temporale annuale o pluriennale;
- confrontabili, ove possibile, con gli andamenti dell'amministrazione, nel periodo precedente o con target di altre amministrazioni;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Art. 9 – Valutazione della prestazione (performance) individuale

1. La valutazione della prestazione (performance) individuale dei Titolari di Posizione Organizzativa riguarda i comportamenti organizzativi ovvero le competenze gestionali dimostrate, con riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. Le competenze collegate alla gestione dei collaboratori faranno riferimento, tra l'altro, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.
2. La valutazione svolta dai Titolari di Posizione Organizzativa sulla prestazione (performance) del personale assegnatogli è collegata:
 - a) al contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente;
 - b) ai comportamenti organizzativi dimostrati, ovvero all'impegno e qualità individuale, all'adattamento operativo e all'orientamento all'utenza ed alla collaborazione;
 - c) alla partecipazione diretta a specifiche particolari progettualità assegnate.
3. La valutazione della prestazione (performance) individuale del Segretario Comunale viene effettuata utilizzando la medesima scheda prevista per i Titolari di Posizione Organizzativa, con le dovute differenze rispetto agli ambiti tipici di espressione del ruolo esercitato. Essa è relativa alla attività di coordinamento dell'organizzazione ed alle attività istituzionali; è effettuata dal Sindaco, anche sulla base di eventuali specifici obiettivi assegnati oltre che alla performance della/delle struttura/e dirette.
4. Tutte le valutazioni annuali saranno raccolte nel fascicolo personale degli interessati e di esse si terrà conto nei percorsi di carriera e per i titolari di posizione organizzativa di categoria D, anche all'atto di assegnazione o del rinnovo di incarico.

Art. 10 - Forme di coordinamento con Segretario comunale e Titolari di Posizione Organizzativa.

1. Il Segretario comunale costituisce elemento tecnico di raccordo tra l'O.I.V., il Sindaco ed i Titolari di Posizione Organizzativa. Il coordinamento avviene attraverso periodiche consultazioni e scambio di informazioni relative alle funzioni dell'Organismo. Il Segretario comunale, inoltre, è tenuto ad effettuare un incontro preliminare con i Titolari di Posizione Organizzativa prima della consegna da parte degli stessi, delle schede di valutazione al personale assegnato alle rispettive Aree, al fine di evitare fenomeni di eccessiva soggettivizzazione nelle valutazioni.

Art. 11 – Struttura e sistema per la valutazione della performance del personale collocato in Posizione Organizzativa e del Segretario Comunale

1. La valutazione dei Titolari di Posizione Organizzativa e del Segretario Comunale prende in esame i seguenti fattori:

- Performance Organizzativa: il raggiungimento di specifici obiettivi assegnati e/o di performance organizzativa assegnati in sede di approvazione del Piano della Prestazione: **peso 60%** ;
- Performance Individuale: 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%**.

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 30/30esimi, come descritto nei punti successivi.

2. Il raggiungimento di **specifici obiettivi e/o di performance organizzativa** assegnati in sede di approvazione del Piano della Prestazione prevede un punteggio complessivo massimo di 18 punti.

Gli obiettivi assegnati possono essere di tre tipologie:

- obiettivi di sviluppo;
- obiettivi di mantenimento;
- obiettivi di miglioramento;

Gli obiettivi assegnati possono essere pesati (ponderazione) in relazione alla loro complessità o rilevanza ai fini della misurazione della performance della struttura considerata. La proposta di ponderazione degli obiettivi previsti nel Piano Performance avviene a cura dei responsabili e validata dall'OIV.

I punteggi risultati ai fini della valutazione sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati al Titolare di Posizione Organizzativa e al Segretario Comunale e documentato nella Relazione sulla Prestazione con i valori minimi e massimi di risultato atteso, nel punteggio massimo complessivo pari a 18 punti, che corrisponde al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nella misura del 100%.

3. Per il contributo assicurato alla performance generale della struttura, il fattore **“comportamento organizzativo”** è valutato fino ad un punteggio massimo complessivo di 12 punti.

La tipologia ed il peso attribuito a ciascuna singola “competenza” può essere variato dall'OIV annualmente in sede di individuazione degli obiettivi da sottoporre a valutazione.

La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato avviene sulla base dei parametri indicati nell'allegato *“ Scheda di valutazione del Segretario generale”* e nell'allegato *“ Scheda di valutazione del Titolare di Posizione Organizzativa”*.

Con riferimento alla figura del Segretario generale e ai Responsabili T.P.O., il peso dei singoli fattori relativi alla voce di valutazione “comportamento organizzativo” verrà attribuito dal soggetto valutatore, tenendo conto delle peculiarità e caratteristiche dei singoli Servizi e/o competenze attribuite.

Per l'espressione del giudizio complessivo sul comportamento organizzativo osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione.

Tabella: Correlazione tra giudizio e punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi

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.	0-4
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	5-6

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	7-8
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	9-10
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	11-12

La proposta di attribuzione dei punteggi ai parametri considerati viene formulata a cura del Segretario Comunale per i TPO. Per il Segretario Comunale la valutazione viene espressa dal Sindaco di riferimento.

I TPO/Segretario Comunale possono presentare, entro i termini assegnati, una breve e sintetica relazione riguardare fatti, eventi o documenti che possono essere portati ad evidenza delle competenze agite nel periodo considerato e oggetto di valutazione.

La proposta di attribuzione dei punteggi da parte del Segretario Comunale o dal Sindaco per il Segretario Comunale viene trasmessa all'OIV ai fini della valutazione complessiva secondo quanto previsto dal sistema descritto nel presente documento.

Art. 12 – Collegamento con il sistema retributivo della valutazione del Titolare di Posizione Organizzativa e del Segretario Generale

1. Di norma, entro il mese di giugno dell'esercizio n+1 l'OIV, supportato dalla Relazione sulla Performance e dalla proposta del Segretario Comunale, convalida al Sindaco la valutazione dei fattori di cui al precedente articolo, relativa ad ogni Titolare di Posizione Organizzativa. La proposta di valutazione da parte del Segretario Comunale validata dall'OIV consente di individuare la fascia premio/retribuzione di risultato corrispondente per il TPO. Le schede di valutazione vanno consegnate a tutto il personale entro il mese di maggio dell'esercizio n+1.
2. La valutazione del Segretario Comunale viene effettuata dal Sindaco, che ne dà informazione – per la relativa validazione – all'OIV.
3. Il collegamento tra indennità di risultato e valutazione - sia per quanto riguarda i TPO sia per quanto riguarda il Segretario generale - è definito, salvo diversa intesa, in termini proporzionali al grado di raggiungimento degli obiettivi e del comportamento organizzativo secondo la seguente tabella:

Tabella: Collegamento tra punteggio e percentuale di retribuzione di risultato (TPO)

con punteggio finale da 27 a 30 punti	35% della retribuzione di posizione corrisposta
con punteggio finale da 25 a 26,9 punti	30% della retribuzione di posizione corrisposta
con punteggio finale da 22 a 24,9 punti	20% della retribuzione di posizione corrisposta
con punteggio finale da 18 a 21,9 punti	15% della retribuzione di posizione corrisposta
con punteggio finale al di sotto del 18 e fino a 0 punti	0% della retribuzione di posizione corrisposta e possibilità di revoca della nomina di Titolare di Posizione

4. Al Responsabile TPO e al Segretario generale non può essere erogata alcuna retribuzione nei casi previsti dalla legge, in caso di violazioni di previsioni normative di condotta. A titolo esemplificativo si riportano alcune delle disposizioni legislative in merito:
 - disposizioni in materia di lavoro flessibile (art. 36 comma 3 e 5 D.Lgs 165/2001);
 - disposizioni in materia di mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare (art. 55 sexies del D.lgs 165/2001);
 - mancato esercizio e controllo delle presenze/assenze (art. 55 comma 6 D.lgs 165/2001);
 - mancata adozione del piano della performance (per la parte di competenza)...

Art. 13 – Struttura e sistema per la valutazione del personale di comparto

1. La valutazione del personale di comparto, ovvero del personale assegnato al Titolare di Posizione Organizzativa, prende in esame i seguenti fattori:

- a) il **contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza**, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente, ovvero il contributo dato alla prestazione (performance) della struttura di appartenenza, rispetto agli obiettivi assegnati annualmente ai collaboratori dal Titolare di Posizione Organizzativa nell'ambito della programmazione definita con il PRO/Piano della Prestazione.
A ciascun dipendente inoltre può essere assegnato uno o più obiettivi singoli.
- 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**.

2. I due fattori esaminati pesano, in base alla categoria di appartenenza, secondo le percentuali diverse indicate nella seguente tabella:

CATEGORIA	PESO PARTECIPAZIONE OBIETTIVO DI STRUTTURA	PESO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
A	40%	60%
B	40%	60%
C/PLA	50%	50%
D/PLB	60%	40%

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 30/30.

Tutti i dipendenti sono valutati dal Titolare di Posizione Organizzativa di riferimento attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza e del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo; colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.

3. La valutazione relativa al contributo dato alla prestazione della struttura di appartenenza avviene secondo i seguenti parametri:

Tabella - Parametri per la determinazione del contributo dato alla prestazione (performance) della struttura di appartenenza

Valutazione	Significato	Valore cat.D/PLB	Valore cat. C/PLA	Valore cat. B/A
Insufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione di riferimento né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo	0-5	0-3	0-2
Minimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato al minimo per il conseguimento degli obiettivi ed ha dato un contributo corrispondente	6-9	4-6	3-5
Sufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio al raggiungimento degli obiettivi	10-13	7-9	6-8
Discreto contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile al raggiungimento degli obiettivi	14-16	10-13	9-10
Ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi	17-18	14-15	11-12

4. Il fattore “comportamento organizzativo” è valutato dal Titolare di Posizione Organizzativa sulla base del peso attribuito a ciascuna delle competenze considerate, ed è valutato sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno.

Scheda n° 3: Parametri di valutazione del comportamento organizzativo

Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	Range di valore cat. D/PLB	Range di valore cat. C/PLA	Range di valore cat. B/A
Impegno e qualità della prestazione individuale	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della prestazione data - Senso del ruolo - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche	0-6	0-7	0-6
Adattamento operativo	- Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi	0-3	0-4	0-6
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	0-3	0-4	0-6
TOTALE		MAX 12	MAX 15	MAX 18

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

Tabella: Correlazione tra giudizio e punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi

Categoria D/PLB

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.	0-4
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	5-6
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	7-8
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	9-10
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	11-12

Categoria C/PLA

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.	0-4
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	5-7
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	8-10
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	11-13
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	14-15

Categoria B/A

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.	0-5
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	6-8
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	9-11
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	12-15
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	16-18

La valutazione della performance del personale di comparto è formulata dal Titolare di Posizione Organizzativa che provvederà alla consegna della scheda di valutazione all'interessato per l'eventuale contraddittorio.

Art. 14 – Collegamento con il sistema retributivo delle valutazioni del personale di comparto

1. Entro il mese di maggio dell'esercizio n+1 il Titolare di Posizione Organizzativa sulla base della valutazione effettuata, e previa acquisizione della validazione dell'OIV, comunica all'Ufficio personale il punteggio attribuito alla performance del personale valutato, contestualmente alla consegna delle schede di valutazione, per il riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema di incentivazione delle norme contrattuali e di settore per tempo vigenti.

2. I criteri per la determinazione degli importi destinati alla incentivazione di produttività connessa ai comportamenti organizzativi ed al contributo ai risultati di struttura, nonché i criteri per determinare la quota destinata alla premialità per obiettivi specifici, di cui al successivo articolo, vengono definiti in sede di contrattazione decentrata.

3. Il personale che consegue una valutazione inferiore a 18 punti non partecipa alla distribuzione del premio.

Art. 15 – Premi per l'eccellenza

1. In sede di contrattazione decentrata possono essere annualmente definite le modalità con cui riconoscere particolari premialità per riconoscere l'eccellenza delle performance individuali del personale dipendente, ove consentito dalla contrattazione di primo livello.

2. I premi possono consistere in misure volte alla qualificazione professionale del dipendente, quali ad esempio la partecipazione a corsi di formazione o master, possibilità di organizzare l'orario di lavoro in modo più flessibile ovvero in altre azioni da definire in sede di contrattazione decentrata, sempre nel rispetto dei limiti di finanza pubblica e delle disposizioni contenute nel CCRL.

3. In sede di contrattazione si stabilisce annualmente la percentuale del personale a cui è possibile corrispondere il premio per l'eccellenza tra il personale che ha ottenuto le migliori valutazioni nell'anno.

Art. 16 – Meccanismi di garanzia Procedure di conciliazione

1. Nel caso di Titolari di Posizione Organizzativa, copia della scheda di valutazione è consegnata al valutato, il quale entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricevuta può formulare richiesta di riesame all'OIV. L'OIV, sentito il diretto interessato, si esprime in merito alla possibilità di revisione/modifica del giudizio formulato, dandone comunicazione all'Amministrazione e al Segretario Generale.

2. Nel caso di personale valutato dai Titolari di Posizione Organizzativa, i meccanismi di garanzia previsti rispetto alle valutazioni formulate dal Valutatore prevedono il seguente iter procedurale:

- a) Entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, il dipendente, che dissente dalla valutazione, ne dà formale e motivata comunicazione all'OIV, e per conoscenza al Titolare di Posizione valutatore, indicando le motivazioni relative ai punti della scheda di valutazione, avverso i quali intende ricorrere.
- b) esame da parte dell'OIV della comunicazione presentata dal dipendente ed eventuale audizione dello stesso e/o del soggetto valutatore per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito;
- c) eventuale proposta dell'OIV al Titolare di Posizione Organizzativa di riesame della valutazione alla luce delle valutazioni effettuate;
- d) comunicazione da parte del Titolare di Posizione Organizzativa al ricorrente, e per conoscenza all'OIV, della valutazione finale attribuita a seguito della attivazione del meccanismo di garanzia.

3. Nel caso della valutazione dei Responsabili di Posizione Organizzativa formulata su proposta del Segretario e inviata all'OIV, i meccanismi di garanzia previsti rispetto alle valutazioni formulate dal Valutatore prevedono il seguente iter procedurale:

- a) Entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, il TPO, che dissente dalla valutazione, ne dà formale e motivata comunicazione all'OIV, e per conoscenza al Segretario e al Sindaco, indicando le motivazioni relative ai punti della scheda di valutazione, avverso i quali intende ricorrere.
- b) esame da parte dell'OIV della comunicazione presentata dal TPO ed eventuale audizione dello stesso e/o del soggetto valutatore per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito;
- c) eventuale proposta dell'OIV al Segretario Generale e al Sindaco di riesame della valutazione alla luce dell'istruttoria effettuata;
- d) comunicazione da parte del Segretario Generale al ricorrente, e per conoscenza all'OIV e al Sindaco, della valutazione finale attribuita a seguito della attivazione del meccanismo di garanzia.

Art. 17 – Lavoro agile (smart working) e sistema di valutazione della performance individuale e organizzativa

Il lavoro agile rappresenta un “modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e, in parte, strumenti del proprio lavoro “. Ci si focalizza sulla autonomia nella gestione del lavoro con orientamento ai risultati finali, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti.

Si evidenzia, inoltre, che il telelavoro è una scelta che il dipendente fa all'origine del rapporto di lavoro, lavorare da casa anziché in ufficio, con l'obbligo di essere online durante tutto l'orario di lavoro.

Lo smart working non è una scelta definitiva, bensì una modalità anche temporanea, per particolari esigenze. Lo smart working può essere considerato una evoluzione del telelavoro, con una maggiore flessibilità rispetto al telelavoro. La disciplina contemplata nel presente sistema è soggetta a rivisitazione nel momento dell'adozione di nuova normativa legislativa e degli accordi sindacali. A livello nazionale e regionale, in divenire.

La valutazione della performance individuale

Le Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (approvate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica nella seduta del 3 dicembre 2020, con decreto del 9 dicembre 2020) prevedono che le componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale rimangono le medesime e devono fare riferimento a risultati e comportamenti.

Infatti, il dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto una quota del proprio tempo continuando a svolgere anche in presenza parte delle proprie attività.

La valutazione degli obiettivi individuali non è differente in caso di ricorso allo smart working in quanto i loro contenuti potranno essere perseguiti anche in modalità di lavoro agile. In questo senso la valutazione degli obiettivi non viene influenzata dalla modalità di lavoro (in presenza o a distanza) ma ci si focalizzerà sulla loro realizzazione. Questi principi si applicheranno anche per il personale i cui obiettivi individuali sono indicati come “contributo alla performance”.

La valutazione dei comportamenti organizzativi/competenze

I comportamenti organizzativi/competenze definitivi dal presente manuale rispondono completamente alle dimensioni di autonomia, flessibilità e orientamento ai risultati richiesti dal lavoro in genere e in particolare nella modalità a distanza (in accordo con quanto ipotizzato dalle Linee Guida 2020); si tratta di applicare tali fattori alla prestazione lavorativa dell'individuo, sia che abbia lavorato in presenza sia che abbia svolto periodi di smart working e comunicarlo a tutto il personale dipendente.

Infatti, all'interno di queste aree di valutazione sono presenti fattori di valutazione (capacità di programmazione, flessibilità organizzativa, orientamento all'utente,...) in grado di valorizzare e rappresentare alcune dimensioni particolarmente importanti nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

Per quanto concerne comunque gli indicatori che potranno essere eventualmente adottati ad integrazione della scheda di valutazione del personale applicato si rileva quanto di seguito:

si possono prevedere 2 tipologie di indicatori relativi al lavoro agile:

- indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia, che consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione
- gli indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile

Sia con riferimento alla ipotesi 1 di valutazione (ipotesi più semplice), che per l'ipotesi 2 (articolata secondo una pluralità di dimensioni) si può prevedere l'adozione di alcuni indicatori relativi alla applicazione e sviluppo del lavoro agile.

Considerata la applicazione alla realtà dei comuni di piccole e medie dimensioni, questi potranno essere tratti, in modo selettivo, dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (del 9 dicembre 2020) e da ogni altro riferimento normativo/contrattuale in materia.

Tali indicatori potranno avere un peso percentuale relativo (ad es. 10%) rispetto agli altri indicatori (previsti dalla Ipotesi 1 e 2, nell'esempio con pesatura al 90%), per la valutazione finale della Performance organizzativa.

Indicatori di Performance Organizzativa e di impatto:

In rosso, a titolo puramente esemplificativo, possibili indicatori selezionati applicabili ai Comuni:

Tab. 1.: Indicatori di Performance organizzativa e di impatto proposti dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile¹

INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DIMENSIONI		Esempi di INDICATORI di performance organizzativa
EFFICIENZA	Produttiva	Diminuzione assenze (es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1]) * Aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.)
	Economica	Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)
	Temporale	Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
EFFICACIA	Quantitativa	Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA si veda circ. 2/2019 DFP- 3.2); % comunicazioni tramite domicilia digitali, si veda circ. 2/2019 DFP- 3.4) Quantità fruita (es. n. utenti serviti)
	Qualitativa	Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione) Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)
ECONOMICITA'	Riflesso economico	Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)
	Riflesso patrimoniale	Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)
INDICATORI DI IMPATTO	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
INDICATORI DI IMPATTO ESTERNO	IMPATTO SOCIALE	POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali) POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro* POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance*
	IMPATTO AMBIENTALE	POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su

¹ La tabella è coerente con le previsioni del nuovo articolo 14 della legge n.124/2015, laddove espressamente, tra i contenuti del POLA, si individuano gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

		<i>dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)*</i> POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe <i>POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)</i>
	IMPATTO ECONOMICO	POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze
INDICATORI DI IMPATTO INTERNO	IMPATTO SOCIALE	POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale (...) <i>POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria (...)</i> <i>POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale (...)</i>

Indicatori di applicazione e sviluppo del lavoro agile

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è definita dall'ente che deve programmarne lo sviluppo tramite il POLA.

Si potranno introdurre così alcuni indicatori per rilevare le condizioni iniziali e lo sviluppo del lavoro agile, sempre in ottica selettiva e contestualizzata alla realtà dei comuni (soprattutto di piccole e medie dimensioni).

Tab. 2.: Indicatori di applicazione e di sviluppo del lavoro agile proposti dalle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile

INDICATORI DI APPLICAZIONE DEL LAVORO AGILE	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA	Coordinamento organizzativo del lavoro agile Monitoraggio del lavoro agile Help desk informatico dedicato al lavoro agile Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi
	SALUTE PROFESSIONALE	Competenze direzionali: 5) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno 6) -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale Competenze organizzative: 7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno 8) -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi Competenze digitali: 9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno

		10) -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi
	SALUTE DIGITALE	N. PC per lavoro agile % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati Sistema VPN Intranet Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) % Applicativi consultabili in lavoro agile % Banche dati consultabili in lavoro agile % Firma digitale tra i lavoratori agili % Processi digitalizzati % Servizi digitalizzati
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI	% lavoratori agili effettivi % Giornate lavoro agile
	INDICATORI QUALITATIVI	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.

E' importante, in sintesi, che l'ente individui un numero non elevato di indicatori di Performance/impatto e di implementazione del lavoro agile tale da poter giungere ad una valutazione percentuale sintetica sul grado di conseguimento della Performance organizzativa in questo specifico ambito.

Questo valore di sintesi, definirà una valutazione complessiva relativa alla Performance organizzativa.

Le schede di valutazione di tutto il personale necessitano di integrazioni, in quanto la pesatura della valutazione, anche qualora la prestazione di lavoro fosse resa in modalità agile, è comunque in linea con gli indicatori sopra indicati.

Nel report allegato alla presente metodologia sarà cura di ogni Responsabile richiederne la compilazione con cadenza settimanale, inserendo l'indicatore prescelto sulla base di quelli elencati nelle tabelle sopra riportati. Il report poi costituirà parte integrante del processo di valutazione complessiva.

Art. 18 – Disposizione transitoria

1. L'applicazione della presente metodologia è definita a partire dall'esercizio gestionale 2022.
2. Per l'anno 2021 la valutazione delle prestazioni dei Titolari di Posizione Organizzativa e del personale avviene attraverso le metodologie già approvate ed in vigore presso gli enti.
3. Le schede di valutazione approvate con il presente sistema di valutazione contengono i criteri previsti dalla vigente CCRL per le progressioni orizzontali e le stesse schede verranno impiegate per la realizzazione delle stesse, senza ulteriore elemento da valutare.

ALLEGATI

- 1. Scheda di valutazione del Segretario Comunale e relative integrazioni**
- 2. Scheda di valutazione per il personale titolare di Posizione Organizzativa e relative integrazioni**
- 3. Scheda di valutazione per il personale di comparto**

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

Dipendente: _____

Periodo di valutazione: _____

Fattore di valutazione		Comportamenti oggetto di valutazione	Punteggio attribuito	Punteggio totale
OBIETTIVI (60%) Punti max 12				
COMPORTAMEN TO ORGANIZZATIVO (40%) Punti max 18	2.1 Capacità di programmazione e controllo delle attività	- capacità di proporre gli obiettivi ed elaborare un programma di lavoro, 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 - miglioramento dei processi lavorativi e/o dei servizi		
	2.2 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 e aggiornamento del personale assegnato - qualità della Leadership espressa - valutazione differenziata e meritocratica dei collaboratori		
	2.3 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		
	2.4 Gestione delle risorse finanziarie (solo in caso di assegnazione di risorse economiche)	- capacità di presidiare le entrate previste e le azioni volte al loro eventuale recupero, in caso di assegnazione di missioni e capitoli di bilancio - capacità di gestire il budget assegnato		
	2.5 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		
	2.6 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		
	TOTALE PUNTEGGIO PER VOCE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO			
	TOTALE PUNTEGGIO PER VOCE OBIETTIVI			
	TOTALE FINALE			Somma dei punteggi (max 30)

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Dipendente: _____

Periodo di valutazione: _____

Fattore di valutazione		Comportamenti oggetto di valutazione	Punteggio attribuito	Punteggio totale
OBIETTIVI (60%) Punti max 18				
COMPORTAMEN TO ORGANIZZATIVO (40%) Punti max 12	2.1 Capacità 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 - miglioramento dei processi lavorativi e/o dei servizi assegnati - rispetto delle tempistiche delle procedure assegnate		
	2.2 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 e aggiornamento del personale assegnato - qualità della Leadership espressa - valutazione differenziata e meritocratica dei collaboratori		
	2.3 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		
	2.4 Gestione delle risorse finanziarie	- capacità di presidiare le entrate previste e le azioni volte al loro eventuale recupero - capacità di gestire il budget assegnato		
	2.5 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		
	2.6 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		
	TOTALE PUNTEGGIO PER VOCE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO			
	TOTALE PUNTEGGIO PER VOCE OBIETTIVI			
	TOTALE FINALE			Somma dei punteggi (max 30)

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA – CATEGORIA D/PLB

Dipendente: _____

Periodo di valutazione: _____

Fattore di valutazione		Comportamenti oggetto di valutazione	Punti massimi attribuibili	Punteggio attribuito
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (60%)	1. Contributo dato alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza		18	
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (40%)	a. Impegno e qualità della prestazione e individuale	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della prestazione data - Senso del ruolo - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche	6	
	b. Adattamento operativo	- Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi	3	
	c. 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	3	
	TOTALE		30	Somma dei punteggi parziali (max 30)

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA – CATEGORIA C/PLA

Dipendente: _____

Periodo di valutazione: _____

Fattore di valutazione		Comportamenti oggetto di valutazione	Punti massimi attribuibili	Punteggio attribuito
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (50%)	1. Contributo dato alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza		15	
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (50%)	2.1 Impegno e qualità della prestazione individuale	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della prestazione data - Senso del ruolo - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche	7	
	2.2 Adattamento operativo	- Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi	4	
	2.3 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	4	
	TOTALE		30	Somma dei punteggi parziali (max 30)

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: _____

SCHEMA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA – CATEGORIA A – B

Dipendente: _____

Periodo di valutazione: _____

Fattore di valutazione		Comportamenti oggetto di valutazione	Punti massimi attribuibili	Punteggio attribuito
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (40%)	1. Contributo dato alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza		12	
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (60%)	2.1 Impegno e qualità della prestazione individuale	- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della prestazione data - Impegno nel lavoro svolto - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche	6	
	2.2 Adattamento operativo	- Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi	6	
	2.3 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	6	
	TOTALE		30	Somma dei punteggi parziali (max 30)

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: _____
