



**COMUNE DI CALCI  
(PROVINCIA DI PISA)**

**Sistema di Misurazione e Valutazione della  
Performance**

## **1. PREMESSA**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per il seguito anche SMIVAP, è volto all'applicazione delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, e del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Obiettivo prioritario del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è innescare un processo di miglioramento continuo della azione amministrativa mediante la valorizzazione del personale che passa attraverso un effettivo riconoscimento di premi in relazione al merito dimostrato.

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMIVAP) del Comune di Calci è finalizzato a:

- Migliorare la qualità sei servizi offerti dall'Ente;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Orientare la performance dei Responsabili di settore e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati;

Lo SMIVAP si integra con il sistema di programmazione e controllo che definisce obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali o di gruppo, individuando il personale (PO e dipendenti) ad essi dedicato e verifica il livello di conseguimento del contributo individuale o di gruppo alla performance organizzativa dell'ente.

## **2. OGGETTO**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:

- di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;
- di misurare il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro.

Il presente SMIVAP definisce la valutazione della Performance Organizzativa e della performance individuale dell'ente.

La performance organizzativa viene valutata con riferimento all'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione degli obiettivi assegnati, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse.

La performance individuale viene valutata con riferimento alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

### **3.1 SOGGETTI**

I soggetti del processo valutativo e i rispettivi ruoli, come definiti nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e sono così articolati:

1) Il Sindaco e la Giunta comunale che

1. definiscono gli indirizzi strategici
2. definiscono i documenti di pianificazione pluriennale e di programmazione annuale in collaborazione con i vertici gestionali monitorando il perseguimento degli obiettivi di mandato;
3. verificano il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
4. approvano il sistema di misurazione e valutazione della performance.

2) L'OIV che :

1. Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni;
2. Valida il consuntivo PEG e garantisce la correttezza dei processi di misurazione e di valutazione;
3. effettua la valutazione annuale dei responsabili di settore, sentiti gli assessori di riferimento ed il sindaco;

3) I Responsabili di settore che

- attribuiscono ai dipendenti a loro assegnati gli obiettivi per la valutazione della performance organizzativa, con i relativi pesi e indicatori
- effettuano la pesatura dei parametri di valutazione della performance individuale
- effettuano la valutazione di tutti i dipendenti assegnati al loro settore.

### **4.IL CICLO DI GESTIONE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

**FASE 1:** entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione la G.C. definisce e assegna ai responsabili di settore (P.O.) gli obiettivi da raggiungere, la pesatura degli stessi e i rispettivi indicatori mediante adozione del piano esecutivo di gestione che rappresenta il *piano della performance*.

**FASE 2** : entro i successivi 30 giorni il responsabile/PO comunica ai dipendenti ad esso assegnati la scheda di valutazione in cui sono individuati i progetti-obiettivi di performance organizzativa su cui saranno valutati e i valori dei parametri di comportamento organizzativo e professionale su cui verranno effettuate le successive valutazioni;

**FASE 3** : tra i mesi di luglio e settembre si svolge il monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

**FASE 4** : entro gennaio dell'anno successivo avviene la rendicontazione dei risultati. Entro il mese di marzo successivo a quello di riferimento viene svolta la misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale: l'OIV verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG da parte dei responsabili di settore P.O. e valida il consuntivo PEG. I responsabili di settore effettuano la valutazione della performance dei dipendenti e consegnano le schede individuali effettuando un colloquio di restituzione.

L'OIV, sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della performance dei responsabili in seguito a colloqui individuali, sulla base della scheda di valutazione.

Diagramma di Gant – ciclo gestione e valutazione performance

	Anno in corso
	Anno precedente

TEMPISTICA		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Approvazione bilancio anno successivo	1												
	15												
Approvazione PEG	1												
	15												
Il responsabile/PO comunica ai dipendenti gli obiettivi e la scheda di valutazione	1												
	15												
L'OIV monitora lo stato di avanzamento	1												
	15												
Il responsabile/PO può tenere riunioni sullo stato di avanzamento con il servizio/unità	1												
	15												
L'OIV valida il consuntivo peg	1												
	15												
I responsabili/PO effettuano la valutazione della performance individuale dei dipendenti	1												
	15												
L'OIV effettua la valutazione della performance dei responsabili/PO	1												
	15												
	15												

## 5.PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

La valutazione complessiva di ciascun dipendente si articola nelle seguenti fasi procedurali:

fase preliminare: prevede un colloquio immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva, in cui sono declinati gli obiettivi individuali maggiormente significativi correlati agli obiettivi di PEG cui il dipendente partecipa; tali obiettivi individuali che potranno coincidere con attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi di PEG. Ciascun obiettivo fissato può essere ulteriormente esplicitato nell'apposito spazio della scheda per renderlo meglio comprensibile, individuando altresì, gli indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato; gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli indicatori di risultato presenti negli obiettivi di PEG.

E' rimessa alla discrezionalità del responsabile di settore individuare un solo obiettivo di peso di 60 punti oppure l'individuazione di diversi obiettivi, fino a un massimo di 4, il cui peso medio ponderato deve essere di 60 punti.

Si procede analogamente per valutare il contributo del dipendente alla performance organizzativa, con individuazione di un obiettivo-progetto (o più obiettivi-progetti ma indicati congiuntamente nello stesso spazio della scheda e valutati unitariamente) trasversale a più settori o strategico per l'ente con il peso di massimo 10 punti.

I parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda allegata il cui punteggio totale è 30/100.

Nella scheda il responsabile deve indicare il peso dei parametri di valutazione dei comportamenti organizzativi differenziandoli per ogni dipendente, la cui somma deve essere massimo 30 punti.

La scheda, quando viene consegnata, deve essere sottoscritta da parte del responsabile e del dipendente, che potranno apporre osservazioni, e trasmessa all'ufficio personale.

fase monitoraggio : nel corso dell'anno il responsabile del settore procede a monitorare lo stato di attuazione del conseguimento degli obiettivi e a rilevare eventuali scostamenti con le relative motivazioni.

fase finale: si conclude di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento; in questa fase vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicate al dipendente le valutazioni finali, attraverso la consegna della scheda.

# SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

## NOMINATIVO DIPENDENTE

	Dettaglio obiettivi individuali	Eventuali indicatori misurabili di valore atteso	Punti max	Valutazione
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PEG (max 60 punti complessivi)</b>	1.....			
	2.....			
	3.....			
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (max 10 punti)</b>	<b>Obiettivi strategici e/o trasversali del PEG individuati</b>	<b>Eventuali indicatori misurabili di valore atteso</b>		
	1.....			
	<b>Parametri</b>	<b>Eventuali indicatori misurabili di valore atteso</b>		
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (max 30 punti)</b>	Cooperazione ed integrazione con soggetti interni			
	Flessibilità e disponibilità ad attività non predeterminate			
	Iniziativa personale e capacità di innovazione			
	Assiduità nello svolgimento del lavoro			
	Adattamento all'introduzione di innovazioni e di cambiamenti organizzativi			
	Rispetto della tempistica assegnata			
	Competenze relazionali dimostrate nei confronti con l'utenza (customer satisfaction)			
	Competenze giuridiche, tecniche e informatiche dimostrate nello svolgimento dell'attività			
Osservazioni..... ..... ..... .....				

## 6. VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

Il responsabile di settore effettua la valutazione del personale ad esso assegnato. Nel caso di dipendenti assegnati a diversi settori, la valutazione è effettuata da entrambi i responsabili e il punteggio finale è rappresentato dalla media delle due valutazioni.

La valutazione viene effettuata secondo le seguenti modalità

### a) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (MAX 60 PUNTI)

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal responsabile di settore, secondo la seguente scala di valori:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

Il punteggio attribuito per i risultati conseguiti con gli obiettivi individuali deriva infine dalla seguente formula: Media ponderata raggiungimento obiettivi x 60.

I singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione.

La divisione di conseguenza non viene fatta con il numero di valori, ma con la somma dei pesi. La formula generale è la seguente:

$$M_{a,pond} = \frac{\sum_i x_i \cdot f_i}{\sum_i f_i}$$

dove  $f_i$  è il peso assegnato all'obiettivo identificato con  $i$ ,  $X_i$  è il grado di raggiungimento dell'obiettivo  $i$ . In questo modo si ottiene che i risultati relativi agli obiettivi di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a obiettivi meno significativi.

### b) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (max 10 punti)

Il responsabile di settore valuta, secondo la seguente scala di valori:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

Si moltiplica il grado di raggiungimento dell'obiettivo per 10.

### c) COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (Max 30 punti)

Il responsabile del settore moltiplica la ponderazione attribuita al parametro con la seguente scala di valori

0,10	: insufficiente (in presenza di provvedimento disciplinare)
0,30	: scarso
0,50	: sufficiente
0,70	: buono
1,00	: ottimo

## 7. VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La valutazione dei titolari di P.O. avviene sulla base di parametri connessi a due distinte classi di fattori:

- a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI (performance organizzativa) max 60 punti
- b) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI (performance individuale) max 40 punti

### a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI

Ad ogni responsabile di settore (P.O.) vengono assegnati con il P.E.G. gli obiettivi con il relativo indicatore di risultato e temporale.

Ad ogni obiettivo deve essere assegnato un peso in base alla loro importanza e complessità relativa secondo la seguente graduazione :

obiettivo semplice	- 5 punti
obiettivo articolato	- 10 punti
obiettivo rilevante	- 15 punti
obiettivo complesso	- 20 punti

Per ogni responsabile gli obiettivi assegnati devono riportare la stessa media aritmetica ponderata (media pesata) di 60.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dall'O.I.V. sulla base delle rendicontazioni effettuate, secondo la seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell' obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 60.

Il punteggio attribuito per i risultati conseguiti con gli obiettivi di PEG deriva infine dalla seguente formula:

Media ponderata raggiungimento obiettivi x 60 = \_\_\_\_\_

I singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione.

La divisione di conseguenza non viene fatta con il numero di valori, ma con la somma dei pesi. La formula generale è la seguente:

$$M_{a,pond} = \frac{\sum_i x_i \cdot f_i}{\sum_i f_i}$$

dove  $f_i$  è il peso assegnato all'obiettivo identificato con  $i$ ,  $X_i$  è il grado di raggiungimento dell' obiettivo  $i$ . In questo modo si ottiene che i risultati relativi agli obiettivi di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a obiettivi meno significativi.

### b) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI

Per la valutazione dei comportamenti gestionali dei titolari di P.O. saranno attribuiti 40 punti sulla base dei parametri riferiti a comportamenti individuali e



relazionali di cui alla scheda seguente per i quali sarà effettuata la valutazione da parte dell'OIV.

Tutte le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati vengono valutati con una scala da 0 a 5 come di seguito riportata:

Inadeguato: 0

Migliorabile: 1

Adeguito: 2

Buono: 3

Ottimo: 4

Eccellente: 5

La somma della valutazione del raggiungimento degli obiettivi (massimo di 60) con la valutazione dei comportamenti gestionali (massimo 40), determina la valutazione finale che sarà rapportata in modo proporzionale all'indennità massima di retribuzione di risultato.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI DELLE P.O.

PARAMETRO DI VALUTAZIONE	inadeguato	Migliorabile	adeguato	buono	ottimo	eccellente
1. Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione delle valutazioni <i>Esplicitazione (eventuale) .....</i>	0	1	2	3	4	5
2. Capacità di relazionarsi con gli organi politici <i>Esplicitazione (eventuale) .....</i>	0	1	2	3	4	5
3. Propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione" <i>Esplicitazione (eventuale) .....</i>	0	1	2	3	4	5
4. Sensibilità dimostrata rapporto con l'utenza attraverso rilevazioni di customer satisfaction <i>Esplicitazione (eventuale) .....</i>	0	1	2	3	4	5
5. Impegno nel miglioramento della qualità dei servizi <i>Esplicitazione (eventuale) .....</i>	0	1	2	3	4	5
6. Propensione all'aggiornamento professionale in merito alla normativa e alle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro <i>Esplicitazione (eventuale) .....</i>	0	1	2	3	4	5
7. Collaborazione con segretario comunale e gli altri responsabili e costruzione di relazioni basate sulla fiducia e su un confronto aperto, privilegiando canali di comunicazione informali ed evitando atteggiamenti burocratici e formalistici <i>Esplicitazione (eventuale) .....</i>	0	1	2	3	4	5
8. Tempestività negli adempimenti legati all'esigenze dell'ente e del servizio <i>Esplicitazione (eventuale) .....</i>	0	1	2	3	4	5
TOTALE PUNTEGGIO	.....					

## **8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Le P.O e i dipendenti hanno sette giorni dal giorno successivo (giorni di calendario) dal ricevimento della scheda di valutazione per proporre reclamo scritto e motivato avverso la valutazione

Le P.O. possono presentare reclamo al Sindaco e quest'ultimo sentito le controindicazioni dell'OIV, e del segretario generale, decide in modo definitivo in merito.

I dipendenti possono presentare reclamo all'OIV il quale, sentito il dipendente e il responsabile che ha espresso la valutazione, decide in modo definitivo in merito.

Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti.