



**Comune Galliera Veneta**

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DEL COMUNE DI GALLIERA VENETA**

### **PREMESSA**

Il decreto Legislativo 150 del 2009 (“riforma Brunetta”), in particolare il titolo II, ha fortemente sancito l’obbligo di costituzione di un **sistema globale di gestione della performance** attraverso il quale perseguire cinque risultati: pianificare meglio, misurare meglio, valutare meglio, premiare meglio e rendicontare meglio, in una ottica di risultato (con meccanismi di verifica per le amministrazioni di un concreto miglioramento in tutti gli ambiti) e di trasparenza (la comunicazione continua delle risultanze del sistema, anche con pubblicazione in internet).

La performance viene valutata per migliorare la qualità dei servizi e la competenza dei dipendenti (art.3 del D.Lgs.150/2009), intendendo per performance il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

Rispetto alle principali fasi del ciclo di gestione della performance:

- pianificazione: devono essere definiti degli obiettivi sul triplice livello (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo), emanazione degli indirizzi strategici e delle priorità politiche. Si tratta di un’attività a carico della Giunta e degli apicali dell’ente.
- Monitoraggio: agli organi di vertice politico-amministrativo e agli apicali è assegnata anche la responsabilità del monitoraggio e degli eventuali interventi correttivi, riservando un ruolo di supporto (“accompagnamento”) dell’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che deve monitorare e supportare metodologicamente il funzionamento complessivo del sistema.
- Valutazione: sulla base delle risultanze del sistema di misurazione, l’OIV propone al vertice politico-amministrativo la valutazione degli apicali.

All’art. 10 del Decreto sono regolamentati i documenti di riferimento per la misurazione e valutazione: il Piano delle Performance - per la programmazione - e la Relazione sulla Performance – per la valutazione e rendicontazione.

Rispetto a questo quadro normativo, è importante sottolineare che per gli Enti Locali, quale il Comune, non si richiede una diretta applicazione ma un puntuale adeguamento ai principi della Riforma.

Alla luce di queste considerazioni e dall’analisi dei documenti di programmazione e controllo extracontabili nel Comune di Galliera Veneta, si ritiene opportuno proporre un sistema di valutazione basato su strumenti di misurazione semplici e integrato con i documenti obbligatori adottati, focalizzato sul **processo** e sulla **crescita culturale** del personale in tema di programmazione, monitoraggio e rendicontazione.

## LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI RESPONSABILI DI AREA:

### DESCRIZIONE DEL SISTEMA

L'Ente adotta i documenti di programmazione previsti per legge (Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio di Previsione annuale e triennale, Piano Esecutivo di Gestione).

In particolare, la Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione contenente sia le risorse finanziarie attribuite a ciascuna Area sia l'individuazione degli obiettivi per l'anno di riferimento ai Responsabili di Area.

La Giunta individuerà per ciascuna Area gli obiettivi di miglioramento e sviluppo.

Il Piano Esecutivo di Gestione articolato in schede obiettivo costituisce il Piano delle Performance. Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi target ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della performance di Area e individuale (SAPER FARE).

Il Piano della Performance così inteso è pubblicato sul sito istituzionale dell'ente sotto la voce "Trasparenza, valutazione e merito".

Oltre a obiettivi inerenti il "SAPER FARE", la scheda di valutazione dei Responsabili di Area, titolari di Posizione Organizzativa, dovrà prevedere altre due sezioni:

- PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- SAPER ESSERE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: l'art.8 del D.Lgs.150/09 individua gli ambiti di performance organizzativa, oggetto di misurazione:

- a) *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
- b) *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
- c) *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
- d) *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
- e) *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
- f) *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- g) *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
- h) *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

Nella sezione della scheda di valutazione PERFORMANCE ORGANIZZATIVA dovrà essere esplicitato un obiettivo unico per tutti Responsabili, a carattere trasversale, inerente a uno degli otto ambiti individuati al suddetto art.8, quale:

"Attuare delle iniziative di rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive".

SAPER ESSERE: la valutazione sarà condotta su sei item (flessibilità, gestione del carico di lavoro, sviluppo degli altri, cooperazione e lavoro di gruppo orientamento al cliente/utente interno/ esterno, leadership).

La valutazione sarà guidata attraverso la collocazione del comportamento del valutato in quattro possibili profili per ogni item, secondo la griglia contenuta nella scheda di valutazione individuale.

## *IL PROCESSO:*

Nel corso dell'esercizio, viene effettuato almeno 1 monitoraggio intermedio, nel quale viene rilevato lo stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione. Vengono misurati i valori degli indicatori attesi ed effettuate le eventuali riprogrammazioni.

La Giunta approva eventuali variazioni e riprogrammazioni.

L'O.I.V. è tenuto a monitorare il corretto svolgimento dell'attività di verifica infrannuale, in particolare per quanto concerne il processo e la trasparenza, ovvero l'opportuno coinvolgimento dei soggetti coinvolti nel rispetto dei diversi ruoli.

Al termine dell'esercizio viene effettuata la verifica sullo stato di attuazione degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione ed elaborata la Relazione sulla Performance. La Giunta adotta la Relazione sulla Performance.

La Relazione sulla performance è pubblicata sul sito istituzionale dell'ente sotto la voce "Trasparenza, valutazione e merito".

L'O.I.V. valida la relazione sulla Performance e incontra individualmente i Responsabili di Area in un colloquio ad oggetto il raggiungimento degli obiettivi assegnati nella scheda individuale.

Nell'assegnazione della valutazione, l'O.I.V. si avvale delle risultanze dell'attività di rendicontazione e, in particolare per quanto concerne la valutazione sul SAPER ESSERE, essa avviene anche sulla scorta delle indicazioni del Segretario Comunale e dell'Assessore di riferimento.

L'O.I.V., assegna la valutazione e propone l'attribuzione del premio annuale al Sindaco.

In merito al premio assegnato, i Responsabili di Area possono elaborare delle osservazioni scritte da sottoporre al Sindaco entro 20 gg dalla consegna delle schede per proporre un riesame, il quale può chiedere supporto all'O.I.V. nell'analisi di ulteriori elementi utili alla valutazione.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE responsabili (PO)

RESPONSABILE.....

AREA .....

ANNO di riferimento valutazione .....

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (peso ponderato 10%)

Obiettivo trasversale relativo agli ambiti indicati dall'art.8 del D.Lgs.150/09	
Obiettivo	% raggiungimento

### PERFORMANCE INDIVIDUALE E DI AREA: SAPER FARE (peso ponderato 60%)

Obiettivo 1	% raggiungimento
Obiettivo 2	% raggiungimento
.	
Obiettivo n.	% raggiungimento

### SAPER ESSERE (peso ponderato 30%)

Grado di raggiungimento di specifici comportamenti organizzativi

1) FLESSIBILITA'	% raggiungimento
2) GESTIONE DEL CARICO DI LAVORO	% raggiungimento
3) SVILUPPO DEGLI ALTRI	% raggiungimento
4) COOPERAZIONE E LAVORO DI GRUPPO	% raggiungimento
5) ORIENTAMENTO AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ ESTERNO	% raggiungimento
6) LEADERSHIP	% raggiungimento

*Scala di voto da 0 / 100 per ogni singolo elemento.*

*Per ogni sezione della scheda si calcola la media degli elementi che la compongono e così nella sintesi finale si arriva a pesare ciascuna delle tre sezioni secondo il peso ponderato attribuito. Per gli obiettivi il punteggio in 100 è il risultato della quantificazione in percentuale del grado di raggiungimento (ecco perché è indispensabile che gli obiettivi siano misurabili), mentre per la performance individuale a guidare la valutazione sarà la griglia che segue che aiuta la lettura dei comportamenti.*

**SEZIONE DI RIEPILOGO**

**QUADRO DI SINTESI**

	Pesi	Punteggi	valutazione ponderata
Performance organizzativa di Ente	0,10		
performance individuale e di area	0,60		
Saper essere	0,30		
<b>RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE</b>			

**GUIDA ALLA VALUTAZIONE SUL SAPER ESSERE:**

DEFINIZIONE	LIVELLI			
	Da 0 a 0,2	Da 0,3 a 0,4	Da 0,5 a 0,7	Da 0,8 a 1
<p><b><u>1. FLESSIBILITA':</u></b></p> <p><b>capacità di risposta alle esigenze anche impreviste del lavoro e dei colleghi.</b></p> <p><b>Capacità di affrontare il cambiamento di organizzazione e di situazioni, facilità di adattarsi a nuove mansioni e ruoli.</b></p>	<p>Non si dimostra flessibile alle esigenze dell'organizzazione: tende a svolgere solo il lavoro assegnato e rifiuta di svolgere incarichi non previsti. Ha rifiutato, in momenti di carico operativo non previsti, di rimanere oltre l'orario.</p>	<p>Ha dimostrato sufficiente flessibilità, ma ha avuto bisogno di essere sollecitato in momenti di emergenza o per svolgere nuovi incarichi.</p>	<p>Ha dimostrato adattabilità e disponibilità ad affrontare cambiamenti e imprevisti.</p> <p>Si è offerto spontaneamente di rimanere oltre l'orario per portare a termine il lavoro entro le scadenze e dare aiuto ai colleghi (e/o collaboratori).</p>	<p>E' sempre disponibile a nuovi incarichi, propone egli stesso cambiamenti, diventando punto di riferimento per gli altri.</p> <p>Apprende dal cambiamento.</p>
<p><b><u>2. GESTIONE DEL CARICO DI LAVORO:</u></b></p> <p><b>capacità di svolgere il proprio lavoro con tempestività e cura, utilizzando al meglio le risorse a disposizione. Capacità di esercitare la quantità fisica e mentale di lavoro richiesta dal compito.</b></p>	<p>Lavora con scarsa sollecitudine e precisione, esercita un'applicazione fisica e mentale di scarsa intensità in relazione alla qualità e quantità di lavoro affidatogli. Dimostra scarso interesse per i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro.</p>	<p>Lavora con modesta o normale sollecitudine e precisione, esercita una applicazione fisica e mentale di discreta intensità in relazione al lavoro affidatogli. Dimostra un occasionale interesse verso i problemi di ottimizzazione dei costi e dei tempi.</p>	<p>Lavora con notevole sollecitudine e precisione, di rado è necessario intervenire per correggere l'esecuzione del lavoro. Esercita una applicazione fisica e mentale di media intensità. Dimostra un costante interesse verso problemi di minimizzazione di tempi e costi.</p>	<p>Lavora con massima sollecitudine e precisione, anche di fronte a notevoli carichi di lavoro. Esercita una applicazione fisica e mentale intensa. Trova costantemente soluzioni per minimizzare l'uso delle risorse. Valuta sempre il rapporto costi/ benefici di tutte le possibili soluzioni.</p>

<p><b><u>3. SVILUPPO DEGLI ALTRI:</u></b></p> <p><b>capacità e disponibilità ad investire parte del proprio tempo di lavoro per far crescere la professionalità dei propri collaboratori, con l'obiettivo di delegare compiti di crescente responsabilità.</b></p>	<p>Non si dimostra interessato alla crescita professionale dei propri collaboratori, non si preoccupa di monitorare il loro rendimento, non è quindi in grado di comprendere di quale tipo di supporto essi hanno bisogno per migliorare.</p>	<p>Sufficientemente interessato a migliorare le competenze dei propri collaboratori, cerca di supportarli mettendo a disposizione la propria esperienza, senza però aver chiaro quali sono le carenze di ciascuno. Non è in grado di concepire un piano sistematico di sviluppo.</p>	<p>Attento al miglioramento professionale dei propri collaboratori, mette a disposizione la propria esperienza, propone corsi di formazione e aggiornamento sulle novità del settore.</p>	<p>Dimostra una grande attenzione al miglioramento continuo dei propri collaboratori, monitorando le loro prestazioni e potenzialità con strumenti formalizzati; interviene progettando piani di aggiornamento e sviluppo, affida compiti e obiettivi di crescente responsabilità .</p>
<p><b><u>4. COOPERAZIONE E LAVORO DI GRUPPO:</u></b></p> <p><b>capacità di affrontare il lavoro di squadra e la cooperazione con i colleghi supportando le decisioni dei responsabili/amministratori e riconoscendo i meriti degli altri.</b></p>	<p>Si preoccupa poco dei problemi e delle necessità altrui. Distaccato e poco socievole, ha difficoltà a lavorare insieme agli altri. Tende a creare problemi nei rapporti con i colleghi.</p>	<p>Collabora se richiesto. Generalmente va d'accordo con tutti, non è tuttavia molto affiatato e non sempre si controlla.</p>	<p>Collabora di buon grado. Sa tenere buoni rapporti con gli altri. Tende a ricomporre i contrasti ed a promuovere la cooperazione. Non si attribuisce i meriti altrui.</p>	<p>Collabora molto volentieri ed armonizza perfettamente con gli altri. Si adopera per creare un clima cordiale, aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa controllarsi anche di fronte a reazioni negative altrui. Sa riconoscere i meriti di chi ha fatto il lavoro.</p>

<p><b><u>5. ORIENTAMENTO AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ ESTERNO:</u></b></p> <p><b>capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia.</b></p>	<p>Non risponde alle attese. Non capisce i bisogni dei clienti/utenti e non si attiva per soddisfarli. Non si preoccupa di trasmettere con il proprio comportamento un'immagine positiva dell'Ente e/o settore.</p>	<p>Offre il servizio e l'assistenza minimi indispensabili, dimostrandosi rigido e formale di fronte a richieste insolite o di difficile comprensione. Cura poco la soddisfazione del cliente/utente e gli aspetti di relazione e di immagine dell'Ente/settore.</p>	<p>Risponde a richieste di informazioni, comunica con regolarità con il cliente/utente: si informa sul suo livello di soddisfazione. E' affidabile, puntuale e scrupoloso. Cerca di soddisfare richieste difficili e insolite e di gestire in modo adeguato gli eventuali disservizi interni/esterni. Si preoccupa dell'immagine dell'Ente.</p>	<p>E' sempre a completa disposizione del cliente/utente, risolve anche problemi complessi con tempestività e competenza. Agisce da collaboratore fidato. Si impegna costantemente per fornire una buona immagine dell'Ente.</p>
<p><b><u>6. LEADERSHIP:</u></b></p> <p><b>capacità di coinvolgimento, di ottenere collaborazione e di guidare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati.</b></p>	<p>Le sue parole e le sue azioni risultano poco efficaci al fine di influenzare positivamente le convinzioni e il comportamento dei collaboratori e nel far rispettare le regole o eseguire le direttive date.</p>	<p>È capace di motivare e coinvolgere efficacemente i singoli collaboratori e/o di gestire piccoli gruppi. Ha conseguito qualche risultato nel far lavorare le persone come gruppo.</p>	<p>È abile nel motivare gli altri all'interno del gruppo di lavoro di cui è direttamente responsabile. Sa risolvere i conflitti interni. Sa confrontarsi con gli altri senza timore, su problemi di prestazione e di rendimento, o nei casi di violazione delle norme interne.</p>	<p>Dimostra di sviluppare un efficace lavoro di gruppo e di risolvere i conflitti interni, coordinando contemporaneamente le attività di più gruppi. Sa costruire con grande efficacia uno "spirito di corpo" anche quando si tratta di gruppi numerosi o non direttamente dipendenti.</p>

## **AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE – AREA DIPENDENTI**

Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” – area dipendenti, prevede che la misurazione della performance individuale e di quella organizzativa rispettino quanto stabilito dall’art. 9 comma 2, cioè:  
“2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:  
al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;  
alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”

Conseguentemente, le schede attualmente in uso per la valutazione del personale appartenente alle categorie C e D rispondono già alle esigenze previste dal Decreto. Per il personale di categoria B, si ritiene opportuno introdurre il parametro “Orientamento al risultato”, già previsto nelle altre schede, per rendere coerente il suddetto sistema alla legislazione vigente.