



**Giunta Comunale**  
**Deliberazione N° 120**  
**del 14/11/2024**

---

**OGGETTO:** REGOLAMENTO COMUNALE SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE. APPROVAZIONE.

---

L'anno **duemilaventiquattro**, e questo giorno **quattordici** del mese di **Novembre** alle ore **09:00** si è riunita, nella sala delle adunanze, la Giunta Comunale, sotto la presidenza del **Sindaco Londi Simone**.

Partecipa all'adunanza ed è incaricato della redazione del presente verbale il Segretario Generale **dott. Giuseppe Zaccara**.

Al punto in oggetto, partecipano:

	<b>Cognome e Nome</b>	<b>Funzione</b>	<b>P</b>	<b>A</b>
1	LONDI SIMONE	Sindaco	X	
2	DESII FRANCESCO	Vice Sindaco	X	
3	NESI LORENZO	Assessore	X	
4	FONTANELLI STEFANIA	Assessore	X	
5	VIVIANI AGLAIA	Assessore	X	
6	PERUZZI SIMONE	Assessore	X	
			6	0

Il Sindaco, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta ed invita la Giunta Comunale a trattare l'argomento in oggetto.

## LA GIUNTA COMUNALE

Visti:

- Il D.Lgs. del 18/08/2000 n. 267 nel suo complesso;
- La L. 241/90 e successive modificazioni ed integrazioni;
- Lo Statuto Comunale;
- Il Regolamento Comunale sull'ordinamento dei servizi e degli uffici;
- Il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, in particolare gli artt. 5,6 e 7;
- Il Regolamento Europeo 679/2016 in materia di protezione dei dati personali;

Vista la seguente proposta di deliberazione ad oggetto: "REGOLAMENTO COMUNALE SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE. APPROVAZIONE." a firma del SEGRETARIO GENERALE , dott. GIUSEPPE ZACCARA / ArubaPEC S.p.A. , di cui fa proprio il contenuto;

<< Richiamati:

- lo Statuto dell'Ente;
- il vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 165 del 20/05/1998 e successive modifiche ed integrazioni;
- il decreto legislativo 30 Marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche";
- la deliberazione della Giunta Comunale n. 33 del 26 marzo 2020, di approvazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance e conseguente modifica del regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi;
- il CCNL "Funzioni Locali" del 16/11/2022 e i CCNL "Funzioni Locali" e "Regioni e Autonomie Locali" pregressi per le parti non disapplicate.

Considerato che il decreto legislativo n. 150 del 2009:

- ha disciplinato il ciclo della performance per le Amministrazioni Pubbliche, che si articola in diverse fasi, consistenti nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi,

nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e nell'utilizzo dei sistemi premianti, e che si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;

- prevede l'obbligatoria costituzione presso ciascuna amministrazione, anche in forma associata, di un organismo di valutazione per supportare l'amministrazione, sotto l'aspetto metodologico, sulla correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale e negli altri compiti individuati agli articoli 14 e 14-bis dello stesso decreto.

Considerato che la Legge n. 190 del 2012 e il decreto legislativo n. 33 del 2013 prevedono che l'organismo di valutazione della performance debba svolgere alcuni compiti obbligatori per tutte le amministrazioni, quali la validazione della relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, la verifica della coerenza fra il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) e il piano della performance, l'attestazione annuale sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza.

Visto il Decreto del Sindaco n. 62 del 11 ottobre 2022, con il quale lo stesso ha nominato il Nucleo di Valutazione.

Considerato che il decreto legislativo n. 118 del 2011 e il relativo principio applicato n. 4.1 disciplinano la programmazione di bilancio e quella strategica - gestionale, con cui deve essere coordinato il ciclo di gestione della performance ai sensi dell'art. 4 del D.Lgs. n. 150 del 2009.

Tenuto conto di quanto stabilito dal D.P.R. 24 giugno 2022 n. 81, con il quale è stato approvato il Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione, il cui art. 1, c. 1, prevede, per i comuni con più di 50 dipendenti, la soppressione, fra gli altri, anche dei seguenti adempimenti, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO):

- Piano della performance, di cui all'art. 10, c. 1, lett. a) e c. 1-ter, D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;

- Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di cui all'art. 1, commi 5, lett. a) e 60, lett. a), legge 6 novembre 2012, n. 190.

Tenuto conto altresì del D.M. 30 giugno 2022 n.132, con il quale è stato approvato il Regolamento per la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, nonché le modalità semplificate per l'adozione dello stesso per gli Enti con meno di 50 dipendenti di cui agli artt. 1, c.2, e 6.

Vista la Deliberazione della Giunta Comunale n. 9 del 18/01/2024 con la quale è stato approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026 del Comune di Montelupo Fiorentino.

Ritenuto quindi di provvedere all'approvazione di un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance, visti anche i contesti normativo e organizzativo nel tempo mutati.

Preso atto che i "criteri generali dei sistemi di valutazione della performance" sono stati oggetto di informazione (prot. 25285/2024) ai sensi dell'art. 4, comma 5 e dell'art. 5, comma 2 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022, e che entro i termini indicati nel CCNL non sono pervenute osservazioni da parte sindacale.

Visto il parere favorevole rilasciato dal Nucleo di Valutazione (prot. 26074/2024).

Visto l'art. 48, commi 2 e 3, del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e rilevata la propria competenza in merito.

Visti e richiamati:

- il Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 nel suo complesso;
- il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, in particolare gli articoli 5, 6 e 7.

Visto il parere favorevole di regolarità tecnica espresso sul presente provvedimento ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267 del 18.08.2000;

propone

1. di approvare il nuovo testo del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, allegato alla presente deliberazione a formarne parte integrante e sostanziale, quale allegato al Regolamento Comunale sull’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, con decorrenza 1 gennaio 2025;
2. di abrogare a far data dal 1 gennaio 2025 il “Sistema di misurazione e valutazione delle performance” approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 33 del 26 marzo 2020;
3. di dare mandato all'Ufficio Personale di procedere agli adempimenti conseguenti di adeguamento e pubblicazione di quanto con la presente deliberato;
4. di disporre che il presente provvedimento venga pubblicato all’Albo Pretorio;
5. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente eseguibile, ai sensi dell’art. 134 comma 4 del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267;
6. di trasmettere, a cura del responsabile del procedimento, il presente atto a:
  - Alle RSU;
  - Alle Organizzazioni Sindacali rappresentative.>>

Acquisito il parere favorevole relativo alla regolarità tecnica del provvedimento, rilasciato ai sensi e per gli effetti dell’art. 49, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000 dal Responsabile del Servizio competente;

Con votazione unanime, espressa in forma palese, accertata da parte del segretario per ogni componente votante partecipante alla seduta;

#### DELIBERA

- 1) Di approvare la su estesa proposta del SEGRETARIO GENERALE ;
- 2) Di dare atto che, ai sensi dell’art. 125 del “Testo Unico delle leggi sull’ordinamento degli Enti Locali” - T.U.E.L. approvato con D.Lgs. 18.08.2000 n. 267 e successive modifiche ed integrazioni, contestualmente all’affissione all’Albo Pretorio, la presente deliberazione viene trasmessa in elenco ai capigruppo consiliari
- 3) Di dare atto che, contro la presente deliberazione è ammesso ricorso:
  - entro 60 giorni al TAR;
  - entro 120 giorni al Presidente della Repubblica.

Dopodiché, la Giunta comunale, con separata votazione parimenti unanime, delibera di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. n. 267/2000.

Letto, confermato e sottoscritto.

IL SINDACO

Londi Simone

IL SEGRETARIO GENERALE

dott. Giuseppe Zaccara



Allegato alla Proposta di Giunta Comunale N° 133/2024

OGGETTO : REGOLAMENTO COMUNALE SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE. APPROVAZIONE.

### **SEGRETARIO GENERALE**

### **PARERE DI REGOLARITA' TECNICA**

Si esprime parere favorevole di regolarità tecnica espresso ai sensi dell'art. 49 del T.U. approvato con D.Lgs. 18 Agosto 2000 n. 267, in quanto la proposta che precede è conforme alle norme legislative e tecniche che regolamentano la materia.

Montelupo Fiorentino, li 13/11/2024

Il Responsabile del Servizio

GIUSEPPE ZACCARA / ArubaPEC S.p.A.

*Documento firmato digitalmente  
(ai sensi del D.Lgs 07/03/2005 n. 82)*



## **DELIBERAZIONE DI GIUNTA COMUNALE N. 120 DEL 14/11/2024**

**OGGETTO:** REGOLAMENTO COMUNALE SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE. APPROVAZIONE.

### **ATTESTAZIONE DI INIZIO PUBBLICAZIONE**

(art. 124, D.lgs. 18.8.2000 n. 267)

Si attesta che in data 29/11/2024 la Deliberazione in oggetto è pubblicata all'Albo Pretorio on-line del Comune al numero 1331 del registro delle pubblicazioni, ove rimarrà per 15 giorni consecutivi, ai sensi e per gli effetti dell'art.124, comma 1, del D. Lgs. 18.08.2000, n° 267.

Montelupo Fiorentino, 29/11/2024

**IL RESPONSABILE INCARICATO**  
**RICCARDO GALEOTTI / ArubaPEC**  
**S.p.A.**

*Documento firmato digitalmente*  
*(ai sensi del D.Lgs 07/03/2005 n. 82)*



## SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## INDICE

Premessa.....	3
SEZIONE I - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE.....	4
SEZIONE II - LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE.....	5
2.1 – La performance organizzativa di ente.....	6
2.2 – Valutazione degli obiettivi.....	6
2.3 – Valutazione delle capacità e competenze.....	6
2.4 – La valutazione finale.....	8
SEZIONE III - LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE...9	
3.1 – I fattori di valutazione del risultato.....	11
3.2 – La performance organizzativa di struttura.....	13
3.2.1 – Il grado di realizzazione degli obiettivi.....	13
3.2.2 – Ulteriori elementi di valutazione della struttura.....	16
3.3 – Il Comportamento organizzativo.....	17
SEZIONE IV - LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI.....	25
4.1 – I fattori di valutazione.....	27
4.1.1 – La performance individuale.....	29
4.1.2 – Performance organizzativa.....	29
4.1.3 – Totale valutazione.....	30
SEZIONE V – LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE CON RAPPORTO DI LAVORO A TEMPO DETERMINATO.....	31
5.1 – Le c.d. “alte professionalità” ai sensi dell’art. 110 comma 2 del D.lgs 267/200031	
5.2 – I dipendenti con rapporto di lavoro a tempo determinato.....	31



## Premessa

L'evoluzione del quadro normativo, legislativo e contrattuale, relativo al personale della Pubblica Amministrazione ha sempre più posto l'attenzione su istituti premiali legati al raggiungimento di risultati (performance), individuali e della struttura nel suo insieme, a tutti i livelli gestionali e di coordinamento della struttura comunale, dal Segretario Comunale, ai Responsabili di Servizio incaricati di Elevata Qualificazione (da ora Responsabili incaricati di EQ) e ai dipendenti.

Il presente Sistema ridefinisce pertanto i criteri e le modalità valutative per il Segretario Comunale, per i Responsabili incaricati di EQ e per i dipendenti ed è adottato nelle more dell'emanazione degli indirizzi dettati dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, del D.Lgs. n.74/2017.

Tutte le date di scadenza e i termini indicati nel presente regolamento hanno carattere indicativo, e il mancato adempimento entro le date indicate non comporta la decadenza delle azioni previste. Il superamento della scadenza e del termine indicato è tuttavia consentito in casi eccezionali e straordinari, anche in coerenza con gli strumenti di programmazione dell'ente.



## SEZIONE I - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

La performance organizzativa di Ente esprime la performance del Comune nel suo complesso e può prendere in esame molteplici aspetti atti a misurare il soddisfacimento dei bisogni della collettività. Quest'ambito valutativo esamina il raggiungimento degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale nel loro complesso, al fine di misurare il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nella gestione amministrativa dell'intera macchina comunale e la qualità e la quantità delle prestazioni e servizi erogati.

Sulla base della valutazione a consuntivo del raggiungimento degli obiettivi (oltre che di eventuali sistemi di rilevazione del soddisfacimento dell'utenza finale laddove disponibili), il **Nucleo di Valutazione formula una valutazione sintetica della “Performance di Ente”**.

La performance di Ente, operativamente, è data dalla media aritmetica delle valutazioni della performance organizzativa di struttura di tutte le aree dell'Ente.



## SEZIONE II - LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La misurazione e valutazione della performance annuale del Segretario Comunale è effettuata ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato. Il presente sistema contiene le modalità, i criteri e le responsabilità tramite i quali, all'interno di ciascun Ente, si giunge a definire la valutazione.

La valutazione è effettuata dal Sindaco previa attestazione del raggiungimento degli obiettivi di cui alla sezione "performance individuale" da parte del Nucleo di Valutazione.

A tal fine il Nucleo di Valutazione si riunisce senza la presenza del Segretario Comunale.



## 2.1 – La performance organizzativa di ente

Il Segretario Comunale è valutato sulla base delle risultanze della performance di ente, della performance individuale e del comportamento organizzativo individuale e delle relative competenze manageriali.

La performance organizzativa di ente (10%) è il contributo che il Segretario dà all'organizzazione al fine del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, ai Responsabili incaricati di EQ. La valutazione dell'efficacia dell'apporto del Segretario Comunale è effettuata dal Sindaco senza l'ausilio del Nucleo di Valutazione.

## 2.2 – Valutazione degli obiettivi

La performance organizzativa (65%) rappresenta il contributo che il Segretario Comunale apporta, attraverso la propria azione, al perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione. Gli obiettivi sono attribuiti al Segretario Comunale direttamente dal Sindaco. La performance organizzativa incide in misura massima pari al 65% del complesso del sistema di valutazione del Segretario Comunale.

## 2.3 – Valutazione delle capacità e competenze

La valutazione del comportamento organizzativo e delle competenze manageriali (25%) avviene sulla base di comportamenti osservabili definiti in relazione al ruolo del Segretario di seguito riportati:

	<b>FATTORI</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>Valutazione da 0 a 5</b>
1	Collaborazione giuridico-amministrativa, funzioni consultive e attività di rogito	Assistenza agli organi di governo e ai responsabili per l'individuazione degli strumenti più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione; Partecipazione con funzioni consultive e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione; Rogito dei contratti nei quali l'ente è parte ed autentica delle scritture private e atti unilaterali nell'interesse dell'ente.	
2	Correttezza amministrativa, anticorruzione e trasparenza	Presidio attività di auditing interno e introduzione di misure volte a garantire la correttezza amministrativa, definizione PRPC, garante trasparenza ente.	
3	Capacità programmazione di controllo	Capacità di: pianificare le attività, stabilire le priorità operative, apportare i giusti correttivi coordinando l'attività dei Responsabili incaricati di EQ per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente.	
4	Propensione al cambiamento e benessere organizzativo	Capacità di favorire i processi di razionalizzazione e miglioramento organizzativo, di innovazione tecnologica.	
5	Capacità di problem solving	Adattamento della gestione al mutamento degli indirizzi politico-amministrativi espressi dal Sindaco; Ricerca di un rapporto aperto e comunicativo con gli amministratori e pronta evidenziazione dei problemi e possibili soluzioni.	
<b>TOTALE</b>			<b>25</b>

Al punteggio numerico, che va da 0 a 5, corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 6 livelli di giudizio: (INADEGUATO, INFERIORE ALLE ASPETTATIVE, IN LINEA CON LE ASPETTATIVE, BUONO, SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE, ECCELLENTE).

La valutazione dei comportamenti incide in misura massima pari al 25% del complesso del sistema di valutazione del Segretario Comunale.

## 2.4 – La valutazione finale

Si riporta la scheda di valutazione del Segretario Comunale contenente una valutazione esemplificativa:

<b>Segretario Comunale</b>		
	Peso percentuale	Punteggio assegnato
Performance di ente	10%	
Performance organizzativa	65%	
Comportamento organizzativo	25%	
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	

### **SEZIONE III - LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

Il sistema di valutazione qui riportato si applica ai titolari di rapporti di lavoro a tempo indeterminato e a quelli con contratto a tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro.

**La proposta di valutazione dei Responsabili incaricati di EQ viene effettuata dal Nucleo di Valutazione e viene preventivamente comunicata al valutato, che può avanzare una richiesta di revisione entro 10 giorni, presentando documentazione integrativa a corredo della propria richiesta.** Trascorsi questi giorni il Nucleo la trasmette al Sindaco, per la successiva approvazione. In fase di approvazione il Sindaco può motivatamente discostarsi dalla proposta effettuata dal Nucleo di Valutazione.

La metodologia riportata nei paragrafi successivi consente di definire la percentuale di indennità di risultato da applicare rispetto al massimo erogabile per ciascun Responsabili incaricati di EQ, a seguito della valutazione della performance.

Tale percentuale potrà essere decurtata, parzialmente o nei casi di massima gravità anche totalmente, a seguito della verifica della corretta osservanza di specifici obblighi di legge che prevedano esplicitamente questa modalità sanzionatoria.

In particolare, il Nucleo potrà effettuare le opportune decurtazioni tenendo conto:

- a) degli esiti dei Controlli interni;
- b) degli esiti delle verifiche del PTPC (confluito nel PIAO);
- c) di eventuali sanzioni disciplinari;
- d) di altri mancati adempimenti esplicitamente sanzionabili.

Al fine dell'erogazione del conseguente premio di risultato è necessario che all'esito della valutazione si ottenga un punteggio minimo di 60/100. Ottenuta la soglia minima, sarà



attribuita una percentuale di proporzionalità diretta tra punteggio ottenuto e misura percentuale dell'indennità.

Una valutazione inferiore ai 50 punti, non soltanto non darà seguito ad alcuna indennità di risultato, ma è da intendersi quale valutazione negativa.

### 3.1 – I fattori di valutazione del risultato

La valutazione della performance dei Responsabili incaricati di EQ avviene in funzione di tre componenti: “**Performance di Ente**”, “**Performance Organizzativa di struttura**” e “**Comportamento organizzativo individuale**”.

Per ciascuna di queste componenti, nell'anno successivo a quello di riferimento, verrà assegnato un punteggio, secondo le modalità descritte nei paragrafi successivi: la somma dei punteggi ottenuti dalla valutazione di ciascuna delle tre componenti, costituirà la valutazione di risultato del Responsabile incaricato di EQ.

Le tre componenti (“Performance di Ente”, “Raggiungimento degli obiettivi” e “Comportamento organizzativo”), impattano in maniera differente sull'attribuzione del punteggio complessivo secondo il seguente schema:

<b>Componenti</b>	<b>Punteggio massimo</b>
Performance di Ente	10 punti
Performance organizzativa di struttura	65 punti
Comportamento organizzativo individuale	25 punti
<b>Totale punteggio attribuibile</b>	<b>100 punti</b>

Al termine del processo valutativo, ad ogni Responsabili incaricato di EQ viene assegnato un punteggio complessivo, costituito dalla risultante di tutte le componenti della valutazione (performance di ente, performance organizzativa di struttura e comportamento organizzativo individuale), che, in questo caso, avverrà secondo la formula:

***Punteggio per ogni Responsabile di Servizio = valore "Performance di Ente" x0,10 + valore "Performance organizzativa di struttura" x 0,65 + valore "Comportamento organizzativo individuale" x 0,25.***



Il punteggio così ottenuto, eventualmente decurtato secondo quanto previsto al paragrafo precedente, verrà tradotto con metodo proporzionale in percentuale di retribuzione di risultato da erogare al Responsabile incaricato di EQ.

La **performance di Ente**, si ribadisce, viene misurata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo le modalità descritte nella Sezione I del presente documento.

### 3.2 – La performance organizzativa di struttura

Questa componente ha lo scopo di valutare l'andamento della singola struttura organizzativa dell'Ente (Servizio/Settore) della quale il Responsabile incaricato di EQ è responsabile.

La valutazione sarà espressa dal Nucleo di Valutazione che prenderà in esame:

- il grado di realizzazione degli obiettivi assegnati annualmente alla struttura organizzativa della quale il Responsabile incaricato di EQ è responsabile. Tale elemento andrà a costituire l'80% della valutazione della performance di struttura.
- ulteriori elementi che esprimono la capacità della struttura di espletare correttamente le funzioni assegnate e di soddisfare i bisogni dei cittadini di fornire un adeguato supporto all'utenza interna nel caso di servizi di staff. Tale elemento andrà a costituire il 20% della valutazione della performance di struttura. Nell'ipotesi in cui non siano stati predisposti sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino, per ragioni non dipendenti dal Responsabile incaricato di EQ, il 20% di tale valutazione è riassorbita all'interno di quella relativa agli obiettivi individuali.

#### 3.2.1 – Il grado di realizzazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono proposti da ciascun Responsabile incaricato di EQ entro gennaio di ciascun anno, sentiti gli Assessori di riferimento e a seguito di negoziazione con il Sindaco e il Segretario Comunale. Tali obiettivi vengono approvati dalla Giunta nel PIAO, documento che formalizza l'assegnazione ai Responsabili incaricati di EQ.

La Giunta comunale si impegna a fornire ai Responsabili incaricati di EQ, entro il 15 dicembre dell'anno precedente, le linee di indirizzo sulla base delle quali i medesimi titolari dovranno elaborare gli obiettivi entro la fine del mese di gennaio dell'anno successivo.

La Giunta, ricevute le proposte da parte dei Responsabili incaricati di EQ, si impegna a valutare ed approvare gli obiettivi entro e non oltre 30 giorni dalla loro ricezione.

Allorché la Giunta abbia proceduto alla approvazione degli obiettivi è fatto dovere ai Responsabili incaricati di EQ di darne formale comunicazione ai dipendenti assegnati al Settore di loro competenza.

Qualora la norma prevedesse lo slittamento dei termini di approvazione del bilancio, l'Ente provvederà comunque a formalizzare un documento provvisorio contenente gli obiettivi che saranno confermati o eventualmente modificati a seguito dell'assegnazione delle risorse economiche con l'approvazione formale del bilancio.

È utile ricordare che per obiettivo si intende “un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo”, rispettando i principi fissati dall'art. 5 del D.Lgs. 150/2009.

Gli obiettivi assegnati possono quindi consistere in attività progettuali, innovative o di miglioramento dei livelli di efficacia ed efficienza di servizi già erogati: non possono, cioè, riguardare astratte “capacità” o “idoneità”, ma devono concernere effettive prestazioni di risultato, quali, per esempio:

- a) assicurare uno standard di prestazioni, con minori dotazioni finanziarie o umane a disposizione;
- b) contenere il costo economico di un ufficio o servizio;
- c) assicurare un tempo certo per la conclusione di una procedura complessa, di particolare rilevanza per l'ente;
- d) elaborare un piano o programma attuativo di particolare rilievo per l'ente.

È inoltre necessario che gli obiettivi assegnati siano misurabili attraverso degli **indicatori di risultato**, che devono essere contenuti nel medesimo documento di programmazione e per i quali deve essere prefissato il **valore atteso**.

Gli indicatori varieranno in conseguenza del tipo di attività che si intende monitorare e potranno essere di tipo quantitativo, temporale ed economico: se ritenuto opportuno, è possibile integrare tali indicatori con un diagramma (Gantt) contenente il dettaglio delle fasi da svolgere, che costituirà un valido supporto al fine di determinare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Ad ogni Responsabile di Servizio con il PIAO potranno essere assegnati dalla Giunta più obiettivi per l'attività riferita alla propria struttura; ognuno di tali obiettivi avrà "peso", vale a dire importanza diversa. Tali ponderazioni verranno effettuate in fase di programmazione gestionale ed eventualmente modificate durante l'anno in seguito a monitoraggi e ripianificazioni. Lo scopo della pesatura è pertanto quello di valorizzare maggiormente l'obiettivo più strategico tra quelli assegnati a ciascun Settore.

Tale peso, in fase di valutazione finale sarà moltiplicato per il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo che sarà espresso dal Nucleo di Valutazione. Tale ponderazione consentirà pertanto di retribuire con un importo maggiore la realizzazione di quegli obiettivi ritenuti primari per l'Amministrazione.

Entro il 31 luglio deve essere assicurato il monitoraggio degli obiettivi assegnati ai Responsabili incaricati di EQ in occasione di una riunione di staff appositamente convocata.

Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati, su proposta del Responsabile incaricato di EQ, inserendo eventuali obiettivi che emergano durante l'anno ed eliminando gli obiettivi che l'Amministrazione non dovesse più ritenere prioritari o che non fossero tecnicamente più realizzabili.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione, sulla base di un report a consuntivo predisposto dallo stesso Responsabile

incaricato di EQ, contenente i dati necessari per la misurazione. Dall'analisi dei suddetti dati e delle motivazioni che hanno determinato eventuali scostamenti tra i valori attesi e i valori effettivamente conseguiti, il Nucleo di Valutazione formula la propria proposta di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, laddove gli sia stata regolarmente trasmessa la documentazione necessaria, si impegna ad esaurire il procedimento di valutazione entro il mese di Febbraio.

Nell'ipotesi in cui la mancata realizzazione degli obiettivi sia risultata, totalmente o parzialmente, non dipendente dalla volontà o dall'azione del Responsabile incaricato di EQ, ma derivante da ragioni oggettive ed esterne, la percentuale di valutazione dell'obiettivo potrà essere differenziata dalla percentuale del reale raggiungimento, indicandosi con essa la portata del ruolo svolto dal responsabile in relazione al possibile raggiungimento dell'obiettivo medesimo. Pertanto l'individuazione della percentuale di retribuzione dell'obiettivo è la risultante di più fattori, tra i quali anche gli elementi emersi dalle relazioni e dalle specifiche fornite dai Responsabili incaricati di EQ, e non il meccanico computo di quanto consegue alla scansione temporale dell'obiettivo o dagli indicatori prefissati.

### **3.2.2 – Ulteriori elementi di valutazione della struttura**

Qualora nell'Ente vengano effettuate delle indagini aventi ad oggetti il grado di soddisfazione degli utenti che siano relative ai principali servizi rivolti alla cittadinanza, in fase di valutazione della performance organizzativa di struttura, il Nucleo di Valutazione prenderà in esame i risultati di tali indagini se la quantità delle risposte risulterà statisticamente significativa.

L'assenza di sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, qualora non dipendente dall'inerzia del Responsabile incaricato di EQ, determinerà l'attribuzione dell'intero

punteggio inerente la performance organizzativa di struttura in ragione della valutazione degli obiettivi individuali assegnati ai singoli Responsabili incaricati di EQ.

### **3.3 – Il Comportamento organizzativo**

La componente "Comportamento organizzativo" rappresenta la "qualità" della prestazione individuale del Responsabile incaricato di EQ rispetto all'ordinaria gestione ed è, per sua natura, legata ad aspetti che attengono al comportamento del soggetto. Questo ambito valutativo infatti, non attiene tanto ad astratte capacità o idoneità, bensì all'atteggiamento espresso dal Responsabile incaricato di EQ nello svolgimento della propria attività lavorativa. Tali aspetti, pur avendo un riscontro su fattori oggettivi sono molto legati alla soggettività sia del valutato sia di coloro che si rapportano a lui.

Gli elementi di valutazione possono essere sintetizzati come segue:

- a) motivazione, guida e sviluppo dei collaboratori;
- b) valutazione e clima organizzativo interno;
- c) gestione del tempo, autonomia e decisionalità;
- d) rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;
- e) promozione e gestione del cambiamento e flessibilità;
- f) integrazione e interfunzionalità;
- g) qualità dell'apporto personale
- h) interazione con gli organi di indirizzo politico

Si descrivono brevemente gli elementi di osservazione che influiranno sulla valutazione di ciascun fattore.

#### ***a. Motivazione, guida, e sviluppo dei collaboratori***

Questo elemento di valutazione apprezza la capacità di organizzazione della propria struttura e dei propri collaboratori.

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

La guida considera la capacità dimostrata nel delegare attività, coinvolgendo i dipendenti nella visione complessiva dei processi da seguire, e contestualmente nel controllare le attività svolte dai collaboratori, intervenendo e correggendo laddove necessario.

Lo sviluppo valuta gli interventi del Responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, esempio sul campo.

#### ***b. Valutazione e clima organizzativo interno***

L'art. 9 comma 1 lett. d), D.lgs. 150/2009 prevede che "1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata: ... d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi").

La valutazione considera quindi i risultati espressi dai Responsabili incaricati di EQ circa le attività di valutazione dei loro collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale. Si verifica pertanto la capacità da parte di ciascun Responsabile incaricato di EQ di assegnare obiettivi e progetti ai dipendenti a lui assegnati e di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli

Considera anche il processo attivato nella valutazione: ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori e la comunicazione della valutazione.

La valutazione del clima organizzativo interno alla struttura riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta, tenendo conto che è sensibilmente condizionato dalla capacità di leadership esercitata dal Responsabile incaricato di EQ.

Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, l'interscambiabilità tra dipendenti, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

### ***c. Gestione del tempo, autonomia e decisionalità***

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e realizzazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività), per presidiare i percorsi critici costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, per rispettare tempi e procedure per l'approvazione degli atti da parte della Giunta; viene apprezzata la disponibilità a rendere flessibile la propria presenza in servizio.

Importante, ai fini di un'ottimizzazione della gestione del tempo, sarà anche la capacità dimostrata di individuare in maniera autonoma la soluzione migliore, decidendo tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità anche in situazione di incertezza.

### ***d. Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi***

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del proprio lavoro.

La valutazione considera in quale misura il Responsabile incaricato di EQ si è dimostrato flessibile, creativo, nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge. Saranno pertanto elementi utili ai fini della valutazione l'osservanza di leggi e scadenze e l'adeguamento dei comportamenti alle procedure, la capacità di gestione del budget con trasparenza, imparzialità ed economicità. Sarà apprezzata altresì la capacità di fornire alternative per il superamento di vincoli procedurali e la tensione al risultato, riuscendo a portare a compimento quanto assegnato.

Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione.

#### ***e. Promozione e gestione del cambiamento e flessibilità***

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal Responsabile incaricato di EQ nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione). Si prende in esame quindi l'approccio ai problemi che siano sorti nel corso dell'anno nel Servizio specifico e nell'Ente in generale con soluzioni innovative e capacità di proposta.

Elemento di osservazione sarà l'attenzione posta a minimizzare le resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

Elemento di valutazione sarà anche la flessibilità, intesa come capacità di adattamento alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e della normativa.

#### ***f. Integrazione e interfunzionalità***

Riguarda i comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi e la gestione per progetti.

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente). Si valuta la capacità di superare la logica della competenza assegnata di tipo specialistico verso competenze anche di tipo pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi" della collaborazione attiva e del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

#### ***g. Qualità dell'apporto individuale***

Si prendono in esame le competenze professionali mostrate intendendosi il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze effettivamente mostrate, nella gestione annuale delle funzioni connesse al ruolo di Responsabile incaricato di EQ.

Elementi di osservazione saranno la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza, quali quelli destinati all'approvazione degli organi di governo e il grado di contestazioni avverso gli atti adottati, conclusesi con decisioni sfavorevoli per l'Ente.

Ulteriore elemento di osservazione sarà costituito dalla capacità di tenere aggiornate le proprie conoscenze professionali e tecniche, limitando così il ricorso a collaborazioni e supporti esterni.

#### ***h) Interazione con gli organi di indirizzo politico***

Questo fattore prende in esame la concreta espressione delle competenze e dei comportamenti da parte del Responsabile incaricato di EQ necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati.

Si prende in esame la capacità di soddisfare le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo. Sarà pertanto apprezzata la capacità di tradurre in azioni concrete gli obiettivi di mandato dell'Amministrazione.

Per ciascun elemento di valutazione sopra descritto, il Nucleo di Valutazione esprimerà un punteggio da 1 a 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadeguato					Eccellente				

Dalla sommatoria dei punti assegnati tradotta in percentuale emergerà il valore totale del comportamento organizzativo.

Per una miglior comprensione si riporta di seguito una valutazione esemplificativa:

Scheda valutazione Comportamento Organizzativo Anno .....	RdS .....	Nome e Cognome
--	-----------	----------------

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Fattori di valutazione</b>		inadeguato						eccellente			
a	Motivazione, guida, sviluppo dei collaboratori								x		
b	Valutazione e clima organizzativo interno									x	
c	Gestione del tempo, autonomia e decisionalità							x			
d	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi										x
e	Promozione e gestione del cambiamento e flessibilità									x	
f	Integrazione e interfunzionalità						x				
g	Qualità dell'apporto individuale							x			
h	Interazione con gli organi di indirizzo politico								x		
<b>Punteggio Totale</b>		<b>64</b>									
<b>Totale Percentualizzato</b>		<b>80,0%</b>									

Si riporta una scheda di sintesi della valutazione del Responsabile incaricato di EQ, a titolo esemplificativo:

Nome Cognome			
Area .....			
Riepilogo Valutazione del Risultato			
Voce da valutare	Punteggi o massimo	Percentuale di valutazione	Punteggio effettivo
<b>Performance di Ente</b>	<b>10</b>	<b>90,00%</b>	<b>9</b>
<b>Performance organizzativa di struttura</b>	<b>65</b>	<b>94,00%</b>	<b>61,1</b>
A) realizzazione obiettivi	52	100,00%	52
B) altri elementi di analisi	13	70,00%	9,1
<b>Comportamento organizzativo</b>	<b>25</b>	<b>80,00%</b>	<b>20</b>
<b>Totale Valutazione</b>			<b>90,1</b>
Eventuali decurtazioni della valutazione a causa dell'inosservanza di specifici obblighi di legge			
<b>Valutazione definitiva</b>			<b>85,10%</b>

#### **SEZIONE IV - LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**

Il Sistema viene applicato a tutti i dipendenti a tempo determinato o indeterminato, qualunque sia la qualifica alla quale appartengano.

La valutazione viene effettuata dai Responsabili incaricati di EQ che sono competenti per la misurazione e valutazione del personale assegnato ai propri uffici.

Al termine dell'esercizio, il Responsabile incaricato di EQ provvede a redigere la scheda finale di valutazione e, attraverso il colloquio di valutazione, informa il dipendente delle risultanze ed illustra le possibili aree di miglioramento.

Prima di procedere alla convocazione e/o all'invio della scheda finale al dipendente è fatto obbligo ai Responsabili incaricati di EQ ed al Segretario Comunale di riunirsi collegialmente al fine di valutare eventuali disomogeneità relative al processo di valutazione dei singoli dipendenti.

Una volta che la scheda di valutazione sia stata comunicata al dipendente questa deve essere sottoscritta sia dal Responsabile incaricato di EQ che dal dipendente stesso. In sede di sottoscrizione, il dipendente può formulare proprie osservazioni.

Qualora il valutato riscontrasse delle inesattezze nella valutazione, entro quindici giorni, può presentare delle proprie controdeduzioni scritte e documentate sulla carenza riscontrata ed eventualmente chiedere un colloquio alla presenza del Segretario Comunale che dovrà avvenire entro i successivi 10 giorni al fine di assicurare la massima trasparenza, condivisione e chiarezza del processo di valutazione.

Trascorso tale termine il valutatore acquisisce le eventuali controdeduzioni del valutato interessato e procede a confermare o variare la valutazione.



Le schede di valutazione dei dipendenti, nella parte relativa alla performance individuale, dovranno essere redatte a cura dei Responsabili incaricati di EQ entro il 31 gennaio successivo all'anno oggetto di valutazione.

Tali schede, decorso il termine sopra indicato per presentare osservazioni, dovranno essere messe a disposizione del Segretario Comunale affinché possa procedere alla convocazione del Nucleo di Valutazione necessaria per definire la valutazione della performance di ente e della performance dell'unità organizzativa (Servizio) di appartenenza.

#### 4.1 – I fattori di valutazione

La valutazione della performance di ciascun dipendente avviene in funzione della **Performance di Ente**, della **Performance dell'Unità organizzativa (Servizio) di appartenenza**, la **Performance, individuale ed organizzativa** (ovverosia il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi attribuiti al settore/servizio di appartenenza).

Le tre componenti impattano sulla valutazione del dipendente secondo il punteggio riportato nel presente prospetto:

<b>Componenti</b>	<b>Competenza</b>	<b>Punteggio massimo</b>
Performance di Ente	<i>Nucleo di valutazione</i>	5 punti
Performance dell'Unità organizzativa (Servizio) di appartenenza	<i>Nucleo di valutazione</i>	25 punti
Performance individuale e organizzativa (contributo alla performance dell'unità organizzativa)	<i>Responsabili incaricati di EQ</i>	70 punti
<b>Totale punteggio attribuibile</b>		<b>100 punti</b>

La **performance di Ente** esprime la performance del Comune nel suo complesso e viene misurata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo le modalità descritte nella Sezione I del presente documento.

La **performance dell'Unità organizzativa (Servizio) di appartenenza** esprime la valutazione della struttura amministrativa alla quale il dipendente è assegnato in merito alla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'Amministrazione nei documenti di programmazione annuale. La valutazione viene effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo la metodologia descritta al paragrafo 3.2. del presente documento. Tale punteggio coincide, rapportato in 25/100, al punteggio assegnato dal Nucleo al



Responsabile del servizio cui il dipendente è assegnato e corrisponde alla valutazione relativa alla “Performance organizzativa di struttura”.

La **performance (individuale ed organizzativa)** corrisponde al punteggio attribuito dal Responsabile incaricato di EQ cui il dipendente è assegnato in applicazione dei criteri di valutazione di cui ai paragrafi 4.2 e 4.3.

#### 4.1.1 – La performance individuale

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO PER RESPONSABILI DI UFFICIO AREA ISTRUTTORI E FUNZIONARI	PESO PER AREA ISTRUTTORI E FUNZIONARI SENZA RESPONSABILITÀ DI UFFICIO	PESO PER AREA OPERATORI E OPERATORI ESPERTI
<i>Motivazione e coordinamento dei collaboratori</i>	30	-	-
<i>Competenze dimostrate</i>	20	30	25
<i>Comportamenti professionali e organizzativi</i>	30	40	50
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>orientamento al cittadino ed al cliente interno</i></li> </ul>	8	10	16
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>puntualità e precisione della prestazione</i></li> </ul>	7	15	16
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>capacità di soluzione del problema</i></li> </ul>	8	7	6
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>rispetto delle regole (leggi, regolamenti, ecc.)</i></li> </ul>	7	8	12
<b>Totale</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>75</b>

#### 4.1.2 – Performance organizzativa

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO PER RESPONSABILI DI UFFICIO AREA ISTRUTTORI E FUNZIONARI	PESO PER AREA ISTRUTTORI E FUNZIONARI SENZA RESPONSABILITÀ DI UFFICIO	PESO PER AREA OPERATORI E OPERATORI ESPERTI
<i>Contributo alla performance generale</i>	20	30	25

#### 4.1.3 – Totale valutazione

Performance individuale	80	70	75
Performance organizzativa	20	30	25
<b>Totale</b>	<b>.../100</b>	<b>.../100</b>	<b>.../100</b>



## **SEZIONE V – LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE CON RAPPORTO DI LAVORO A TEMPO DETERMINATO**

### **5.1 – Le c.d. “alte professionalità” ai sensi dell’art. 110 comma 2 del D.lgs 267/2000**

Qualora il contratto individuale di lavoro lo preveda il Sindaco può attribuire ai dipendenti con contratto di lavoro a tempo determinato costituito ai sensi dell’art. 110 comma 2 del D.lgs n. 267/2000 specifici obiettivi. Il Sindaco resta l’unica figura preposta all’accertamento, con il necessario supporto del Nucleo di Valutazione, del raggiungimento degli obiettivi individuali dai quali può dipendere l’erogazione della c.d. indennità ad personam.

### **5.2 – I dipendenti con rapporto di lavoro a tempo determinato**

I dipendenti con rapporto di lavoro a tempo determinato, privi di incarichi di elevata qualificazione, sono valutati con il presente sistema di misurazione e valutazione della performance a condizione che abbiano prestato servizio presso il Comune di Montelupo Fiorentino per un minimo di 9 mesi consecutivi anche non coincidenti con l’anno solare.