



# UNIONE DEI COMUNI DEL SULCIS

San Giovanni Suergiu (SU) – Via Porto Botte, 120 A

C.F. 90026840927 – Tel. e Fax 0781/689075

e-mail: [unionecomunisulcis@tiscali.it](mailto:unionecomunisulcis@tiscali.it)

pec: [segreteria@pec.unionecomunisulcis.it](mailto:segreteria@pec.unionecomunisulcis.it)

## VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA

<b>N. 12</b>	<b>OGGETTO: Modifica Sistema di misurazione e valutazione delle performance Unione dei Comuni del Sulcis.</b>
--------------	---

L'anno **duemiladiciannove** addì **ventinove** del mese di **maggio**, nella Sede dell'Unione dei Comuni del Sulcis, in San Giovanni Suergiu, convocata con apposito avviso, alle ore 16, si è riunita la Giunta dell'Unione dei Comuni del Sulcis, nelle persone dei Signori:

<b>COGNOME E NOME</b>	<b>COMUNE</b>	<b>Presente</b>	<b>Assente</b>
<b>Melis Ivo (Presidente)</b>	Sindaco Comune di Masainas	X	
<b>Sundas Elio</b>	Sindaco Comune di Santadi	X	
<b>Massidda Paola</b>	Sindaco Comune di Carbonia		X
<b>Piras marco Antonio</b>	Sindaco Comune di Tratalias	X	
<b>Pisanu Andrea</b>	Sindaco Comune di Giba	X	

**Totale: presenti n. 4, assenti n.1.**

Preside la seduta il Presidente Sig. MELIS Ivo.

Assiste il Segretario dell'Unione Dott. DIANA Giuseppe il quale provvede alla redazione del presente verbale.

Il Presidente, constatato il numero legale, invita i presenti alla trattazione dell'argomento in oggetto.

## LA GIUNTA

Vista la proposta n. 12 del 27.05.2019, del Presidente dell'Unione, avente per oggetto: “ **Modifica Sistema di misurazione e valutazione delle performance Unione dei Comuni del Sulcis.**”, allegata alla presente per farne parte integrante e sostanziale;

Riconosciuta la legalità di provvedere in merito;

Visti i pareri espressi ai sensi dell'art. 49 del Testo Unico delle Leggi sull'Ordinamento degli Enti Locali n. 267/2000 ed inseriti nella proposta suddetta;

Vista la Legge Regionale 4 febbraio 2016, n. 2 recante "Riordino del sistema delle autonomie locali della Sardegna";

Visto il Testo Unico delle Leggi sull'Ordinamento degli Enti Locali n. 267/2000;

Visto il vigente Statuto dell'Unione;

Con votazione unanime

## DELIBERA

- Di far propria la proposta di cui in premessa, avente per oggetto: “ **Modifica Sistema di misurazione e valutazione delle performance Unione dei Comuni del Sulcis.**”, che allegata al presente atto ne fa parte integrante e sostanziale;
- Di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. n. 267/2000.

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA



# UNIONE DEI COMUNI DEL SULCIS

San Giovanni Suergiu (SU) – Via Porto Botte, 120 A

C.F. 90026840927 – Tel. e Fax 0781/689075

e-mail: [unionecomunisulcis@tiscali.it](mailto:unionecomunisulcis@tiscali.it)

pec: [segreteria@pec.unionecomunisulcis.it](mailto:segreteria@pec.unionecomunisulcis.it)

PROPOSTA GIUNTA N. 12 del 27/05/2019

Oggetto: Modifica Sistema di misurazione e valutazione delle performance Unione dei Comuni del Sulcis.

## IL PRESIDENTE DELL'UNIONE

**Vista** la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 13 del 29/08/2011 con la quale è stato approvato il Sistema di misurazione e valutazione delle Performance redatto ai sensi del D.Lgs. 150/2009;

**Ricordato** che questa Unione di Comuni ha recepito il trasferimento delle competenze e quindi ogni funzione amministrativa relativa al Servizio Nucleo di Valutazione disposta dai Comuni di Piscinas, Tratalias, Villaperuccio, Masainas, Perdaxius, Nuxis, Giba, Santadi, San Giovanni Suergiu e Sant'Anna Arresi;

**Dato atto** che si rendono necessarie delle modifiche al Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell' Unione dei Comuni del Sulcis;

**Visto** il testo vigente del Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell' Unione dei Comuni del Sulcis, approvato con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 13 del 29/08/2011, allegato alla presente sotto la lettera "A" ed il testo modificato del Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell' Unione dei Comuni del Sulcis (D.Lgs. 150/09 aggiornato al D.Lgs. 74/2017), allegato alla presente sotto la lettera "B";

**Preso atto** che tali modifiche sono necessarie ad adeguare il Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell' Unione dei Comuni del Sulcis alle disposizioni del D.Lgs. 74/2017;

## P R O P O N E A L L A G I U N T A

1. Di considerare la premessa parte integrante e sostanziale del presente atto;
2. Di approvare le modifiche al sistema di misurazione e valutazione della performance come risulta dal raffronto del Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell' Unione dei Comuni del Sulcis, approvato con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 13 del 29/08/2011, allegato alla presente sotto la lettera "A" ed il testo modificato del Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell' Unione dei Comuni del Sulcis (D.Lgs. 150/09 aggiornato al D.Lgs. 74/2017), allegato alla presente sotto la lettera "B" per farne parte integrante e sostanziale;

3. Di trasmettere agli enti aderenti al Servizio Nucleo di Valutazione in forma associata (Comuni di Piscinas, Tratalias, Villaperuccio, Masainas, Perdaxius, Nuxis, Giba, Santadi, San Giovanni Suergiu e Sant'Anna Arresi) il Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Unione dei Comuni del Sulcis - D.Lgs. 150/09 aggiornato al D.Lgs. 74/2017, Allegato alla presente deliberazione sotto la lettera "B", per i successivi adempimenti di competenza;
4. Di dichiarare la deliberazione di approvazione della presente proposta immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. 267/2000.

IL PRESIDENTE  
F.to (Ivo Melis)

---

---

---

**PARERI EX ART. 49, COMMA 1, T.U. D.Lgs. 267/2000**

---

Sulla presente proposta sono espressi, ai sensi dell'art. 49, c.1, del T.U. D.Lgs 267/2000, i seguenti pareri:

**REGOLARITA' TECNICA** - Parere favorevole.

Lì, 27/05/2019

Il Segretario  
F.to (Dott. Giuseppe Diana)

---



San Giovanni Suergiu (CI)-Via Roma, angolo Via Porto Botte s.n.c.-C.F. 90026840927- Tel. e Fax 0781/689075 - email: [unionecomunisulcis@fiscali.it](mailto:unionecomunisulcis@fiscali.it), [segreteria@pec.unionecomunisulcis.it](mailto:segreteria@pec.unionecomunisulcis.it), [segreteria@unionecomunisulcis.it](mailto:segreteria@unionecomunisulcis.it)

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
UNIONE DEI COMUNI DEL SULCIS**

## 1. Riferimenti normativi: prima applicazione del D.lgs. n. 150/2009 agli enti territoriali

La legge-delega 4 marzo 2009, n.15, ed il D.Lgs. n.150/2009 introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale: in particolare, l'idea fondante il D.Lgs. n.150/2009 è l'attribuzione dei benefici economici e di carriera, in modo da premiare i capaci e i meritevoli, affermando la cultura della valutazione, basata su procedure e strumenti valutativi idonei a individuare periodicamente, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali dei dipendenti.

In tema di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del d. lgs. n. 150/2009 agli enti territoriali e alle amministrazioni del Servizio Sanitario Nazionale, ed in caso di mancato adeguamento dell'ordinamento ai principi contenuti nelle disposizioni richiamate dal comma 2 dell'art. 16 e dal comma 1 dell'art. 31 del d. lgs. n. 150/2009, entro il 31 dicembre 2010, la recente Delibera n.6/2011 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (di seguito CIVIT), indica che debbano trovare applicazione soltanto gli articoli e i commi ivi richiamati, salva la facoltà degli enti di operare una più ampia applicazione.

Per gli enti territoriali derivano sostanzialmente tre ordini di applicazioni:

- sviluppare in maniera coerente con il ciclo di programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance alimentato da opportuna programmazione degli obiettivi, nonché adeguato monitoraggio della performance, e centrato sull'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance (artt. 3, 4, 5 comma 2, 7);
- collegare la distribuzione di incentivi e premi alla valutazione della performance individuale e nello specifico:
  - o nel caso dei dirigenti e personale non dirigente in posizione di responsabilità, ad indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alle competenze manageriali e professionali dimostrate, nonché alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (art. 9 comma 1);
  - o per il personale non dirigente, al raggiungimento di specifici obiettivi ed alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi (art. 9 comma 2).
- costituire un Organismo indipendente di valutazione della performance che, congiuntamente agli organi di indirizzo politico di ciascuna amministrazione, svolga la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso e formuli la proposta di valutazione annuale dei dirigenti al vertice (art.14).

Per l'adeguamento e l'applicazione degli adempimenti sopra elencati, l'Unione dei Comuni del Sulcis ha ricevuto delega da nove dei Comuni associati (Perdaxius, Masainas, Tratalias, Nuxis, Villaperuccio, Giba, Piscinas, Santadi e San Giovanni suergiu), per la costituzione e nomina di un OIV monocratico che, ai sensi dell'art. 30, del D.lgs n.150/2009, ha in capo la definizione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance, sulla base degli indirizzi forniti dalle delibere nn. 89, 104, 111, 112, 114 e 123/2010 della CIVIT.

## **2. Caratteristiche dei Comuni interessanti**

I Comuni di Perdaxius, Masainas, Tratalias, Nuxis, Villaperuccio, Giba, Piscinas, Santadi e San Giovanni Suergiu, congiuntamente all'Unione dei Comuni del Sulcis, amministrano una popolazione complessiva inferiore ai 20.000 abitanti e condividono, alcune caratteristiche di seguito richiamate:

- organo di indirizzo politico composto da Sindaco e Assessori (per l'Unione dei Comuni, da Presidente e Consiglio di Amministrazione);
- struttura organizzativa articolata in una posizione di vertice, ricoperta dal Segretario, e aree unità organizzative sotto la responsabilità di un funzionario incaricato; non è prevista in pianta organica la posizione del Direttore Generale, né è stata stipulata una convenzione tra i Comuni per la relativa nomina in gestione coordinata degli stessi (art. 108, comma 3, del D.Lgs 267/2000).

Le caratteristiche citate, hanno almeno due ricadute sul sistema di ruoli e di responsabilità lungo l'intero ciclo di gestione delle performance, ed in particolare nella fase di valutazione, e nella definizione di un Sistema di misurazione e valutazione (di seguito Sistema) a supporto:

- le funzioni attribuite al Direttore Generale dall'art. 108 della 267/2000, relative alla predisposizione del piano dettagliato degli obiettivi (art.197), e della proposta di piano esecutivo di gestione (art. 169), sono attribuite direttamente al Sindaco;
- in considerazione della Delibera n.123/2010 della CIVIT in tema di valutazione della dirigenza, secondo la quale 'il soggetto che deve operare la valutazione individuale va individuato in quello che ha assegnato gli obiettivi al valutando', e dell'art. 5 del D.lgs 286/1999, secondo cui 'il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente, della partecipazione al procedimento del valutato', la valutazione dei funzionari incaricati, aventi responsabilità organizzative, previa opportuna consultazione degli altri membri della Giunta Comunale che hanno diretta visibilità sulle attività del valutato, è effettuata dal Sindaco.

Pur nel rispetto delle singole peculiarità, e nell'intento di creare un ciclo di gestione della performance ed un Sistema uniforme per le diverse amministrazioni coinvolte, gli Amministratori dei Comuni interessati hanno concordato all'unanimità di definire un processo di valutazione comune a tutti gli Enti e di adottare, a supporto, un Sistema unico per tutti gli enti coinvolti. L'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione deriva, infatti, sia dalla necessità di corrispondere alle disposizioni normative precedentemente elencate, sia dall'esigenza di dotare ogni Amministrazione Comunale coinvolta di strumenti gestionali uniformi.

## **3. Obiettivi e attori della valutazione**

Il Sistema è finalizzato a raggiungere i seguenti obiettivi:

- ancorare la quota di retribuzione variabile ad elementi quanto più trasparenti possibili, che evidenzino i risultati ottenuti nell'attività amministrativa e i comportamenti organizzativi posti in essere nello svolgimento del ruolo ricoperto;

- promuovere la coerenza tra linee di indirizzo, obiettivi strategici e azione amministrativa del personale (sia di quello avente responsabilità organizzative sia del restante personale dipendente);
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse unità organizzative, evidenziando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
- creare nei Comuni coinvolti pratiche condivise di valutazione della performance.

Inoltre, il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del D.lgs n.150/2009 e in base alle direttive delineate della CIVIT, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del ciclo di gestione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

Il Sistema coinvolge a diverso titolo:

- Amministratori (Sindaco e/o Segretario Comunale);
- personale avente responsabilità organizzativa;
- il restante personale dipendente impiegato nelle amministrazioni;
- l'OIV.

Si tratta di ruoli che hanno un impatto diretto nella realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance degli Enti. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della performance in quanto è loro responsabilità definire, con la validazione dell'OIV, gli obiettivi, misurare e monitorare la performance delle proprie aree di competenza, valutare le prestazioni ottenute dai collaboratori, gestendo il colloquio di restituzione della valutazione. Data la loro rilevanza, i ruoli e le responsabilità dei suddetti attori verranno meglio delineati nel paragrafo successivo dedicato al ciclo di gestione della performance, con dettaglio delle fasi, dei tempi, delle modalità e delle responsabilità dello stesso.

#### **4. Ciclo di gestione della performance**

Il ciclo di gestione della performance delineato per le Amministrazioni coinvolte, è stato definito a partire dalle linee guida sul ciclo della performance per gli Enti Locali 2010, recentemente messe a punto da ANCI.

Si compone di sette fasi, sei principali più una trasversale, ed utilizza come input fondamentali gli strumenti propri della programmazione negli enti locali ed in particolare dagli:

- strumenti per la programmazione di mandato, con riferimento alle linee programmatiche di mandato;
- strumenti per la programmazione triennale, con riferimento alla relazione previsionale e programmatica e al bilancio pluriennale di previsione;
- strumenti per la programmazione annuale, con riferimento al bilancio annuale di previsione ed al Piano Esecutivo di Gestione e/o al Piano Operativo di Gestione, laddove presenti.



Le fasi prevedono attività, responsabili, strumenti e tempi specifici, e sono riconducibili a:

- pianificazione;
- programmazione;
- controllo;
- rendicontazione;
- valutazione;
- premialità;
- trasparenza (trasversale alla rendicontazione, alla valutazione ed alla premialità).

Di seguito, si presenta il dettaglio delle fasi del ciclo della performance delineato per i Comuni coinvolti, con relative/i attività, responsabilità, strumenti e tempi.

<b>Fasi</b>	<b>Pianificazione</b>	<b>Programmazione</b>	<b>Controllo</b>	<b>Rendicontazione</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Premialità</b>
<b>Attività</b>	Rilevazione ed analisi dei bisogni dei cittadini ed utenti	Definizione degli obiettivi annuali di performance	Verifica infra-annuale sullo stato di avanzamento dei progetti/obiettivi ed eventuali colloqui individuali	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni	Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi	Analisi della produttività individuale  Erogazione della produttività
<b>Responsabili</b>	Organi di indirizzo politico-amministrativo (Sindaco + Giunta)	Sindaco	Sindaco  OIV	Sindaco  OIV	Sindaco  Responsabili  OIV	Sindaco  OIV
<b>Strumenti</b>	Documenti di programmazione	PEG/POG (se presenti)  Indicatori di performance	Sistema di misurazione  Applicativo BSCweb	Applicativo BSCweb	Report valutazione sui risultati e sui comportamenti	Regolamenti organizzativi e contrattazione collettiva
<b>Tempi</b>	---	Durante o dopo l'approvazione del Bilancio	Cadenza semestrale	---	Gennaio	Entro maggio (anno successivo)

Tabella 1: Il ciclo di gestione della performance nei Comuni di Perdaxius, Masainas, Tratalias, Nuxis, Villaperuccio, Giba, Piscinas e Santadi

Pertanto, il processo di valutazione delineato per le Amministrazioni Comunali interessate, si configura come processo 'a cascata', discendente, cioè, dall'alto della struttura verso il basso in cui:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo emanano le linee programmatiche;
- il Sindaco declina gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi (e relativi pesi, indicatori e target) e li assegna ai responsabili;
- i responsabili condividono gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi con il personale a loro attribuito.

Si possono identificare alcuni step fondamentali del processo di misurazione e valutazione della performance:

- definizione ed emanazione delle linee programmatiche: a cura degli organi di indirizzo politico-amministrativo, su base triennale;

- definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi (e dei relativi pesi, indicatori e target) ed assegnazione ai responsabili: a cura del Sindaco, durante o dopo l'approvazione del Bilancio previsionale;
- condivisione degli obiettivi strategici ed operativi con il personale: a cura dei Responsabili di Area organizzativa;
- monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi: a cura del Sindaco verso i Responsabili; a cura dei Responsabili verso le persone allocate nell'area di diretta responsabilità; a cadenza semestrale;
- valutazione finale dei risultati conseguiti e dei comportamenti organizzativi: a cura del Sindaco verso i Responsabili; a cura dei Responsabili verso le persone allocate nell'area di diretta responsabilità.

L'OIV, all'interno del processo, si configura come organo di supporto degli attori coinvolti lungo l'intero processo di valutazione e nella fase di impostazione e prima attuazione del Sistema:

- offre supporto tecnico nella definizione di obiettivi ed indicatori di performance allineati con l'art. 5 del D.Lgs 150/2009;
- assicura la corretta applicazione della metodologia delineata nel paragrafo 5 del presente documento;
- garantisce la trasparenza del processo di valutazione, proponendo, laddove necessario, iniziative finalizzate a ridurre e risolvere eventuali conflitti al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Infine, la trasparenza dei dati, soprattutto nelle ultime tre fasi del ciclo di gestione, costituisce lo strumento per assicurare l'integrità della Amministrazioni coinvolte. Essa, in capo a tutta l'Amministrazione, viene attuata garantendo l'accessibilità dei dati inerenti il proprio funzionamento, anche attraverso l'opportuna pubblicità in rete di tutte le informazioni utili a consentire ai cittadini di operare un partecipato controllo sulla gestione della cosa pubblica.

## **5. Metodologia e strumenti della valutazione**

La metodologia utilizzata riferisce concettualmente al modello Balanced Scorecard (BSC), nella sua applicazione a livello di area organizzativa, gruppo ed individuo.

Il BSC consente di porre in essere un forte legame tra obiettivi, derivabili dalla documentazione programmatica, indicatori di misurazione, monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti, anche attraverso:

- la definizione di obiettivi strategici ed operativi puntuali;
- l'individuazione di indicatori associati agli obiettivi, che siano comprensibili, rilevanti, confrontabili, fattibili ed affidabili;
- l'associazione di target specifici agli indicatori;
- il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi;
- la realizzazione di una reportistica chiara e di facile uso.

Per allineare il modello di valutazione con quanto richiesto dall'art. 9 del D.Lgs n. 150/2009, e non ridurre la valutazione della performance alla sola misurazione del raggiungimento di obiettivi prefissati, si è aggiunta al modello una componente di valutazione sui principali comportamenti organizzativi riferibili ai ruoli.

A supporto della gestione dei dati relativi alla valutazione (obiettivi, indicatori, target, risultati, comportamenti organizzativi, etc), è stato acquistato un software, BSCweb, che consente di:

- monitorare un obiettivo lungo tutto il 'ciclo di vita' (dall'assegnazione al raggiungimento);
- misurare e valutare i comportamenti organizzativi, attraverso l'utilizzo di una scala opportunamente costruita, ed una eventuale integrazione testuale funzionale ad esplicitare i motivi della valutazione effettuata;
- tenere traccia della fonte della valutazione;
- estrarre dei report di facile lettura ed uso.

Maggiori informazioni sul funzionamento dell'applicativo sono contenute nel Manuale operativo.

Nell'ambito delle funzioni ad essa delegata, l'Unione dei Comuni opera affinché il personale delle Amministrazioni sia opportunamente formato per l'utilizzo del Sistema di misurazione e valutazione della performance e dell'applicativo BSCweb.

## **6. Componenti della valutazione**

Il Sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali a due componenti di valutazione:

- risultati conseguiti;
- comportamenti organizzativi dimostrati.

Consta di tre elementi fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio;
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio;
- calcolo del punteggio complessivo (fino ad un massimo di 100 punti) ed attribuzione della fascia di rendimento.

A seguito del suddetto calcolo, ogni Ente dispone l'attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

La valutazione dei risultati ottenuti e dei comportamenti organizzativi hanno un peso differente nel calcolo del punteggio complessivo (al massimo 100 punti) a seconda della posizione organizzativa ricoperta, e nello specifico:

- per il personale avente responsabilità organizzativa: la componente legata ai risultati pesa sul punteggio finale per un massimo del 75%, mentre la componente legata ai comportamenti organizzativi, pesa fino ad un massimo del 25%;
- per tutto il restante personale: entrambe le componenti pesano sul punteggio finale per un massimo del 50%.

In entrambi i casi, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, ha effetto diretto sulla valutazione individuale del personale in essa allocato. Tuttavia, la scelta di una diversa pesatura della Deliberazione Giunta n. 12 del 29.05.2019 UNIONE DEI COMUNI DEL SULCIS

componente di valutazione legata ai risultati conseguiti è correlata alla differente responsabilità degli attori sugli obiettivi: il personale avente responsabilità organizzativa risponde direttamente del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di pertinenza; il restante personale risponde circa il raggiungimento di obiettivi operativi tendenzialmente riferibili all'unità organizzativa di appartenenza (e/o al gruppo di lavoro).

La valutazione finale è presentata individualmente dal valutatore al valutato – dal Sindaco ai Responsabili, dai Responsabili alle persone allocate nell'area organizzativa di diretta pertinenza -. L'OIV, laddove esplicitamente richiesto, offre supporto durante il colloquio di restituzione della valutazione dei Responsabili.

## **6.1 La valutazione dei risultati**

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati. E' fondamentale pertanto che gli obiettivi vengano definiti ed assegnati osservando i seguenti criteri:

- rilevanza degli obiettivi nell'ambito delle attività svolte dal valutato;
- misurabilità degli obiettivi: il raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale valutato deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di definizione degli obiettivi, pertanto, occorre individuare in modo preciso indicatori ben definiti;
- controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato: la valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda anche dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. Il punteggio complessivo, determinato in base al grado di raggiungimento degli obiettivi e alla pesatura degli stessi, è pari ad un massimo di 75 per il personale avente responsabilità organizzativa, ed a 50 per il restante personale.

Il raggiungimento dei risultati è monitorato a cadenza semestrale. Inoltre, soprattutto nei casi in cui il ciclo di programmazione degli obiettivi (con connessi indicatori e target) si articola in due semestri, a seguito del monitoraggio semestrale potrà essere effettuata una valutazione intermedia circa la prestazione resa.

## **6.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi**

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione. Tale valutazione ha, inoltre, la funzione di fornire elementi valutativi integrativi al sistema di valutazione dei risultati, che dovendo necessariamente basare la valutazione sui soli obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, può non riuscire ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno; o, ancora, essendo il sistema di valutazione dei risultati collegato ad obiettivi misurabili, non sempre riesce a cogliere la complessità del contributo fornito nello svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa.

A tale scopo, vengono valutati cinque tipologie di comportamenti organizzativi, diversamente declinati per il personale avente responsabilità organizzativa e per il restante personale.

Nello specifico, per il personale avente responsabilità organizzativa, i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione da parte del Sindaco sono:

- **capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate**, intesa come capacità di conoscere, motivare e valutare le risorse, ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo, sia individuando bisogni di apprendimento delle persone e facilitando percorsi di sviluppo delle risorse gestite, sia affrontando e gestendo eventuali situazioni esplicite o latenti che generino contrasti nei propri interpersonali. La capacità di discriminare introducendo opportune differenze all'atto della valutazione dei propri collaboratori, rappresenta componente essenziale di tale dimensione;
- **capacità di programmare e coordinare**, intesa come capacità di strutturare efficientemente le attività attraverso l'utilizzo ottimale ed il coordinamento delle risorse umane, materiali ed economiche disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati;
- **capacità di integrazione personale nell'amministrazione**, intesa come capacità di leggere e comprendere il sistema organizzativo e le sue interrelazioni, sia valorizzando il significato e l'impatto professionale ed operativo del proprio contributo e di quello della propria unità organizzativa rispetto alle attività ed agli obiettivi di colleghi e di altre unità organizzative, sia collaborando attivamente per fornire il supporto necessario affinché i colleghi e/o le altre unità organizzative raggiungano i propri obiettivi, coerentemente con gli obiettivi dell'Amministrazione;
- **orientamento al servizio**, inteso come capacità di individuare e soddisfare le esigenze del cliente sia esterno che interno all'Amministrazione, in termini di informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, servizi, per adempiere alle richieste del cliente interno ed esterno in un'ottica di ottimizzazione del servizio prestato e di miglioramento del clima relazionale;
- **orientamento al cambiamento**, inteso come capacità di gestire le esigenze di cambiamento richieste dalle diverse situazioni, anche attraverso l'introduzione di elementi di innovazione metodologica e tecnologica e, a tal fine, identificando adeguatamente mezzi e comportamenti utili.

Per il restante personale, i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione da parte dei Responsabili, sono:

- **accuratezza**, intesa come capacità di eseguire con precisione ed affidabilità le attività operative connesse al proprio ruolo, garantendo adeguati standard qualitativi del risultato/prodotto finale;
- **autonomia**, intesa come capacità di eseguire le attività operative connesse al proprio ruolo con l'adeguato grado di dipendenza/indipendenza da direttive generali e/o puntuali su come espletarle;
- **orientamento al servizio**, inteso come capacità di individuare e soddisfare le esigenze del cliente sia esterno che interno all'Amministrazione, in termini di informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, servizi, per adempiere alle richieste del cliente interno ed esterno in un'ottica di ottimizzazione del servizio prestato e di miglioramento del clima relazionale;
- **orientamento al risultato**, inteso come capacità di perseguire con impegno e determinazione gli obiettivi definiti, rispettando i tempi programmati, assicurando un elevato livello di attività propria e del gruppo di appartenenza, anche in presenza di ostacoli o difficoltà;
- **capacità di lavoro di gruppo**, intesa come capacità di interagire costruttivamente in situazioni che vedono il coinvolgimento di più persone accomunate da problemi e/o obiettivi comuni, anche

attraverso la valorizzazione dei contributi e delle idee formulate dai componenti del gruppo di lavoro.

Ciascun comportamento organizzativo è valutato su una scala a 5 punti (fino ad un massimo di 25 punti), secondo quanto indicato di seguito:

1. appena sufficiente ai requisiti del ruolo;
2. sufficiente ai requisiti del ruolo;
3. adeguato ai requisiti del ruolo;
4. più che adeguato ai requisiti del ruolo;
5. molto più che adeguato ai requisiti del ruolo.

## **7. Procedure di conciliazione**

Nel caso in cui venga manifestata l'intenzione di avviare una procedura di contestazione formale della valutazione ricevuta, l'OIV costituirà la prima sede non contenziosa per la conciliazione. Laddove non si risolvano le controversie in tale sede, si procederà secondo quanto disciplinato dalla normativa vigente.



# UNIONE DEI COMUNI DEL SULCIS

San Giovanni Suergiu (SU) – Via Porto Botte, 120 A

C.F. 90026840927 – Tel. e Fax 0781/689075

e-mail: [unionecomunisulcis@tiscali.it](mailto:unionecomunisulcis@tiscali.it)

pec: [segreteria@pec.unionecomunisulcis.it](mailto:segreteria@pec.unionecomunisulcis.it)

## **ALLEGATO “B” ALLA DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA N.12/2019**

### **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE UNIONE DEI COMUNI DEL SULCIS**

**(D.Lgs. 150/09 aggiornato al D.Lgs. 74/2017)**

## Indice del documento

<b>1. Elementi del contesto di riferimento</b> .....	
<b>2. Finalità e obiettivi</b> .....	
<b>3. Trasparenza e Qualità dei Servizi</b> .....	
<b>4. Attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance</b> .....	
<b>5. Ciclo di gestione della performance</b> .....	
<b>6. Metodologia e strumenti della valutazione</b> .....	
<b>7. Performance organizzativa e performance individuale</b> .....	
<b>8. Componenti della valutazione</b> .....	
8.1 La valutazione dei risultati .....	
8.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi .....	
<b>9. Procedure di conciliazione</b> .....	



## 1. Elementi del contesto di riferimento

I Comuni di Perdaxius, Masainas, Tratalias, Nuxis, Villaperuccio, Giba, Piscinas, Santadi, San Giovanni Suergiu, Sant'Anna Arresi, congiuntamente all'Unione dei Comuni del Sulcis, amministrano una popolazione complessiva inferiore ai 20.000 abitanti e condividono, alcune caratteristiche di seguito richiamate:

- organo di indirizzo politico composto da Sindaco e Assessori (per l'Unione dei Comuni, da Presidente e Consiglio di Amministrazione);
- struttura organizzativa articolata in una posizione di vertice, ricoperta dal Segretario, e aree unità organizzative sotto la Responsabilità di un funzionario incaricato; non è prevista in pianta organica la posizione del Direttore Generale, né è stata stipulata una convenzione tra i Comuni per la relativa nomina in gestione coordinata degli stessi (art. 108, comma 3, del D.Lgs 267/2000).

Le caratteristiche citate, hanno almeno due ricadute sul sistema di ruoli e di Responsabilità lungo l'intero ciclo di gestione delle performance, ed in particolare nella fase di valutazione, e nella definizione di un Sistema di misurazione e valutazione (di seguito Sistema) a supporto:

- le funzioni attribuite al Direttore Generale dall'art.108 della 267/2000, relative alla predisposizione del PEG (art. 169), laddove richiesto, del Piano dettagliato degli obiettivi (art.197), del Piano della performance (art.10 D.Lgs 150/2009 e s.m) sono svolte dalla tecnostruttura con il supporto del Segretario Comunale. I suddetti documenti di programmazione, previa validazione del Sindaco, sono poi approvati dalla Giunta Comunale, come previsto dall' art. n.169, commi 1 e 3bis, del D.Lgs n.267/2000;
- in considerazione della Delibera n.123/2010 della CIVIT in tema di valutazione della dirigenza, secondo la quale 'il soggetto che deve operare la valutazione individuale va individuato in quello che ha assegnato gli obiettivi al valutando', e dell'art. 5 del D.lgs 286/1999, secondo cui 'il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente, della partecipazione al procedimento del valutato', la sola valutazione dei comportamenti dei funzionari incaricati, aventi Responsabilità organizzative, previa opportuna consultazione del Segretario Comunale e degli altri membri della Giunta Comunale che hanno diretta visibilità sulle attività del valutato, è effettuata dal Sindaco.

Pur nel rispetto delle singole peculiarità, e nell'intento di creare un ciclo di gestione della performance ed un Sistema uniforme per le diverse Amministrazioni coinvolte, gli Amministratori dei Comuni interessati hanno concordato all'unanimità di definire un processo di valutazione comune a tutti gli Enti e di adottare, a supporto, un Sistema unico per tutti gli enti coinvolti. L'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione deriva, infatti, sia dalla necessità di corrispondere alle vigenti disposizioni normative, sia dall'esigenza di dotare ogni Amministrazione Comunale coinvolta di strumenti gestionali uniformi.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce gli istituti della misurazione, valutazione e trasparenza della performance organizzativa ed individuale di cui al D. Lgs. 150/09, modificato dal D. Lgs. 74/2017. In particolare applica i principi di cui agli artt. 16 e 31 dello stesso decreto e gli articoli in essi richiamati.

## 2. Finalità e obiettivi

L'organo di indirizzo politico-amministrativo delle singole Amministrazioni promuove la cultura della Responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance si applica a tutto il personale dell'Ente.

La misurazione e la valutazione della performance:

- sono effettuate con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o settori in cui si articola e ai singoli dipendenti;
- sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati ottenuti e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La valutazione segue metodologie rispondenti ai requisiti di trasparenza, efficienza, valorizzazione del merito e miglioramento dei servizi offerti, al fine di:

- valorizzare le risorse professionali dell'Ente promuovendo percorsi di crescita delle competenze e delle professionalità individuali;
- orientare la prestazione lavorativa, ai diversi livelli delle Responsabilità, verso il raggiungimento degli obiettivi di settore e della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna ed esterna;
- soddisfare l'interesse dell'utenza e dei destinatari dell'attività.

Più in dettaglio, il Sistema è finalizzato a raggiungere i seguenti obiettivi:

- ancorare la quota di retribuzione variabile ad elementi quanto più trasparenti possibili, che evidenzino i risultati ottenuti nell'attività amministrativa e i comportamenti organizzativi posti in essere nello svolgimento del ruolo ricoperto;
- promuovere la coerenza tra linee di indirizzo, obiettivi strategici e azione amministrativa del personale (sia di quello avente Responsabilità organizzative sia del restante personale dipendente);
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse unità organizzative, evidenziando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
- creare nei Comuni coinvolti pratiche condivise di valutazione della performance.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce la base di analisi comparata per l'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito ed all'impegno. Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è, infatti, condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di Responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della Responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i., ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

### **3. Trasparenza e Qualità dei Servizi**

L'Amministrazione deve garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, mediante pubblicazione nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione delle informazioni concernenti ogni aspetto rilevante dell'organizzazione e dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti.

Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Amministrazione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione; consente di rendere visibile e controllabile dall'esterno il proprio operato; permette la conoscibilità esterna dell'azione amministrativa.

Nell'ottica di realizzare un costante e continuo miglioramento della propria performance e di elevare la qualità dei servizi erogati, le Amministrazioni definiscono gli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, anche attraverso l'attivazione di un sistema di gestione dei reclami.

A tal fine le Amministrazioni, in raccordo con il Nucleo di Valutazione, stabiliscono le modalità di ricezione, da parte dei cittadini anche in forma associata, delle comunicazioni sul proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati e le pubblica sul sito dell'ente, in apposita sezione della home page.

I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui sopra sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'Amministrazione.

### **4. Attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance**

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance coinvolge a diverso titolo:

- Amministratori (Sindaco e/o Segretario Comunale);
- personale avente Responsabilità organizzativa;
- il restante personale dipendente impiegato nelle Amministrazioni;
- il Nucleo di Valutazione.

Si tratta di ruoli che hanno un impatto diretto nella realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance degli Enti. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della performance in quanto è loro responsabilità definire, con la validazione del Nucleo di Valutazione, gli obiettivi, misurare e monitorare la performance delle proprie aree di competenza, valutare le prestazioni ottenute dai collaboratori, gestendo il colloquio di restituzione della valutazione. Data la loro rilevanza, i ruoli e le Responsabilità dei suddetti attori verranno meglio delineati nel paragrafo successivo dedicato al ciclo di gestione della performance, con dettaglio delle fasi, dei tempi, delle modalità e delle Responsabilità dello stesso.

### **5. Ciclo di gestione della performance**

La Performance costituisce il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, nonché alla soddisfazione dei bisogni degli utenti/cittadini.

La performance dunque:

- fissa gli obiettivi
- stabilisce gli indicatori;
- rileva i risultati conseguiti e il contributo del dipendente sul livello di raggiungimento delle finalità dell'Amministrazione.

Il ciclo di gestione della performance delineato per le Amministrazioni coinvolte, è stato definito a partire dalle linee guida sul ciclo della performance per gli Enti Locali. Si compone di sette fasi, sei principali più una

trasversale, ed utilizza come input fondamentali gli strumenti propri della programmazione negli enti locali ed in particolare dagli strumenti per la programmazione di mandato, con riferimento alle Linee programmatiche di mandato; strumenti per la programmazione triennale, con riferimento al Documento unico di programmazione e al Bilancio di previsione finanziario riferito al triennio; strumenti per la programmazione annuale, con riferimento al Bilancio annuale di previsione ed al Piano Esecutivo di Gestione e/o al Piano Operativo di Gestione, laddove presenti.

Le fasi prevedono attività, Responsabili, strumenti e tempi specifici, e sono riconducibili alla pianificazione, programmazione, controllo, rendicontazione, valutazione, premialità e infine trasparenza (trasversale alla rendicontazione, alla valutazione ed alla premialità).

Di seguito, si presenta il dettaglio delle fasi del ciclo della performance delineato per i Comuni coinvolti, con relative/i attività, Responsabilità, strumenti e tempi.

<b>Fasi</b>	<b>Pianificazione</b>	<b>Programmazione</b>	<b>Controllo</b>	<b>Rendicontazione</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Premialità</b>
<b>Attività</b>	Rilevazione ed analisi dei bisogni dei cittadini ed utenti	Definizione degli obiettivi annuali di performance	Verifica infra-annuale sullo stato di avanzamento dei progetti/obiettivi ed eventuali colloqui individuali	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni	Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi	Analisi della produttività individuale  Erogazione della produttività
<b>Responsabili</b>	Organi di indirizzo politico - amministrativo (Sindaco + Giunta)	Sindaco	Sindaco  Nucleo di Valutazione	Sindaco  Responsabili  Nucleo di Valutazione	Sindaco  Responsabili  Nucleo di Valutazione	Sindaco
<b>Strumenti</b>	Documenti di programmazione	Piano della Performance; PEG/POG (se presenti)  Indicatori di performance  Applicativo BSCweb	Sistema di misurazione  Applicativo BSCweb	Applicativo BSCweb	Report valutazione sui risultati e sui comportamenti/  Relazione sulla Performance	Regolamenti organizzativi e contrattazione collettiva
<b>Tempi</b>	---	Durante o dopo l'approvazione del Bilancio	Cadenza semestrale	---	Gennaio	Entro maggio (anno successivo)

Tabella 1: Il ciclo di gestione della performance nei Comuni di Perdaxius, Masainas, Tratalias, Nuxis, Villaperuccio, Giba, Piscinas, Sant'Anna Arresi, Santadi e Unione dei Comuni del Sulcis

Pertanto, il processo di valutazione delineato per le Amministrazioni Comunali interessate, si configura come processo 'a cascata', discendente, cioè, dall'alto della struttura verso il basso in cui:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo emanano le linee programmatiche;
- il Sindaco declina gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi (e relativi pesi, indicatori e target) e li assegna ai Responsabili;
- i Responsabili condividono gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi con il personale a loro attribuito.

Si possono identificare alcuni step fondamentali del processo di misurazione e valutazione della performance:

- definizione ed emanazione delle linee programmatiche: a cura degli organi di indirizzo politico-amministrativo, su base triennale;

- definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi (e dei relativi pesi, indicatori e target) ed assegnazione ai Responsabili: a cura del Sindaco, durante o dopo l'approvazione del Bilancio previsionale;
- condivisione degli obiettivi strategici ed operativi con il personale: a cura dei Responsabili di Area organizzativa;
- monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi: a cura del Sindaco verso i Responsabili; a cura dei Responsabili verso le persone allocate nell'area di diretta Responsabilità; a cadenza semestrale;
- valutazione finale dei risultati conseguiti e dei comportamenti organizzativi: a cura del Sindaco verso i Responsabili; a cura dei Responsabili verso le persone allocate nell'area di diretta Responsabilità.

Il Nucleo di Valutazione, all'interno del processo, si configura come organo di supporto degli attori coinvolti lungo l'intero processo di valutazione e nella fase di impostazione e attuazione del Sistema:

- offre supporto tecnico nella definizione di obiettivi ed indicatori di performance allineati con l'art. 5 del D.Lgs 150/2009, come modificato dal D.Lgs n.74/2017;
- assicura la corretta applicazione della metodologia delineata nel paragrafo 5 del presente documento;
- garantisce la trasparenza del processo di valutazione, proponendo, laddove necessario, iniziative finalizzate a ridurre e risolvere eventuali conflitti al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Infine, la trasparenza dei dati, soprattutto nelle ultime tre fasi del ciclo di gestione, costituisce lo strumento per assicurare l'integrità della Amministrazioni coinvolte. Essa, in capo a tutta l'Amministrazione, viene attuata garantendo l'accessibilità dei dati inerenti il proprio funzionamento, anche attraverso l'opportuna pubblicità in rete di tutte le informazioni utili a consentire ai cittadini di operare un partecipato controllo sulla gestione della cosa pubblica, così come previsto dalla normativa vigente.

## **6. Metodologia e strumenti della valutazione**

La metodologia utilizzata riferisce concettualmente al modello Balanced Scorecard (BSC), nella sua applicazione a livello di area organizzativa, gruppo ed individuo.

Il BSC consente di porre in essere un forte legame tra obiettivi, derivabili dalla documentazione programmatica, indicatori di misurazione, monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti, anche attraverso:

- la definizione di obiettivi strategici ed operativi puntuali;
- l'individuazione di indicatori associati agli obiettivi, che siano comprensibili, rilevanti, confrontabili, fattibili ed affidabili;
- l'associazione di target specifici agli indicatori;
- il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi;
- la realizzazione di una reportistica chiara e di facile uso.

Per allineare il modello di valutazione con quanto richiesto dall'art. 9 del D.Lgs n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs n.74/2017, e non ridurre la valutazione della performance alla sola misurazione del raggiungimento di obiettivi prefissati, si è aggiunta al modello una componente di valutazione sui principali comportamenti organizzativi riferibili ai ruoli.

A supporto della gestione dei dati relativi alla valutazione (obiettivi, indicatori, target, risultati, comportamenti organizzativi, etc), è stato acquistato un software, BSCweb, che consente di:

- monitorare un obiettivo lungo tutto il 'ciclo di vita' (dall'assegnazione al raggiungimento);
- misurare e valutare i comportamenti organizzativi, attraverso l'utilizzo di una scala opportunamente costruita, ed una eventuale integrazione testuale funzionale ad esplicitare i motivi della valutazione effettuata;
- tenere traccia della fonte della valutazione;
- estrarre dei report di facile lettura ed uso.

Nell'ambito delle funzioni ad essa delegata, l'Unione dei Comuni del Sulcis opera affinché il personale delle Amministrazioni sia opportunamente formato per l'utilizzo del Sistema di misurazione e valutazione della performance e dell'applicativo BSCweb.

## 7. Performance organizzativa e performance individuale

Gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale sono declinati nel **Piano della Performance**. Il documento deve avere un respiro triennale ed essere aggiornato di anno in anno. Potrà essere snello e prevedere una programmazione minimale ma dovrà comunque esplicitare gli obiettivi, gli indicatori ed i target - in coerenza con il contenuto programmatico del corrispondente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) -, che costituiranno gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale.

La **performance organizzativa** fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a. l'impatto dell'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 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;
- g. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il Piano della Performance dovrà dunque prevedere la rilevazione della performance organizzativa a livello di Ente. Essa dovrà consistere in rilevazioni della quantità di attività svolta e degli obiettivi ottenuti e non soltanto in meri dati economico-finanziari. Il Piano della Performance dovrà altresì prevedere la rilevazione della performance organizzativa a livello di settore, in relazione ai risultati collegati agli specifici obiettivi di settore esplicitati nel PEG/PDO.

Come previsto dall'art. 31, comma 12, del D.Lgs 50/2016, nell'ambito del Piano della performance organizzativa, costituisce obiettivo strategico dei soggetti interessati - e conseguentemente se ne tiene conto in sede di valutazione dell'indennità di risultato - il documento di programmazione volto ad individuare preventivamente le modalità organizzative e gestionali attraverso le quali garantire il controllo effettivo da parte della stazione appaltante sull'esecuzione delle prestazioni, corredato dalla successiva relazione su quanto effettivamente effettuato. La valutazione di suddetta attività di controllo da parte dei competenti organismi di valutazione incide anche sulla corresponsione degli incentivi di cui all'articolo 113 del suddetto Decreto.

La **performance individuale** costituisce il contributo che un soggetto, in ragione del ruolo e Responsabilità ricoperti, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, nonché alla soddisfazione dei bisogni degli utenti/cittadini.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale titolare di Posizione organizzativa è collegata:

- a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta Responsabilità;
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

La misurazione e la valutazione svolte dai Responsabili di Posizione organizzativa sulla performance individuale del personale non titolare di P.O. sono collegate:

- a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c. alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

## 8. Componenti della valutazione

Il Sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali a due componenti di valutazione:

- i risultati di performance organizzativa e individuale conseguiti;
- i comportamenti organizzativi dimostrati.

Il Sistema consta dunque di tre elementi fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio;
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio;
- calcolo del punteggio complessivo (fino ad un massimo di 100 punti).

A seguito del suddetto calcolo, ogni Ente dispone l'attribuzione della retribuzione di risultato in funzione del vigente sistema incentivante per il personale e per i Responsabili di Posizione Organizzativa, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

La valutazione dei risultati ottenuti e dei comportamenti organizzativi hanno un peso differente nel calcolo del punteggio complessivo (al massimo 100 punti) a seconda della posizione organizzativa ricoperta, e nello specifico:

- per il personale avente Responsabilità organizzativa: la componente legata ai risultati dell'Unità organizzativa di competenza pesa sul punteggio finale per un massimo del 50%, quella relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali pesa sul punteggio finale per un massimo del 25%, mentre la componente legata ai comportamenti organizzativi pesa fino ad un massimo del 25%;
- per tutto il restante personale: sia la componente relativa al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa che quella relativa alla valutazione dei comportamenti organizzativi pesano, ciascuna, sul punteggio finale per un massimo del 50%.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, ha effetto diretto sulla valutazione individuale del personale in essa allocato. La valutazione finale è presentata individualmente dal valutatore al valutato – dal Sindaco ai Responsabili, dai Responsabili alle persone allocate nell'area organizzativa di diretta pertinenza.

### 8.1 La valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi sono riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno. Per specifici obiettivi strategici si può prevedere una durata inferiore.

E' fondamentale pertanto che gli obiettivi vengano definiti ed assegnati osservando le indicazioni proprie dell'art. 5 del D.Lgs 150/2009, dopo le modifiche di cui al D.Lgs n. 74/2017, e i seguenti criteri:

- rilevanza, pertinenza e coerenza: l'obiettivo deve essere aderente ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
- chiarezza e misurabilità: l'obiettivo deve consentire di individuare i risultati da raggiungere e prevedere l'individuazione di opportuni indicatori di risultato
- raggiungibilità: l'obiettivo deve essere realizzabile in relazione alla qualità e quantità delle risorse disponibili.
- Utilità: devono essere tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

- Definizione nel tempo: devono essere riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- Confrontabilità: deve essere possibile commisurarli ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni omologhe e con la stessa amministrazione, almeno al triennio precedente.

A ciascun obiettivo può essere associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. Il punteggio complessivo, determinato in base al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa è pari ad un massimo di 50 per Responsabili di Posizione organizzativa, ed a 50 per il restante personale. Nel caso dei Responsabili di Posizione organizzativa, ai 50 punti specificati sopra, si aggiunge un massimo di ulteriori 25 punti per ciò che concerne gli obiettivi di performance individuale.

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso il Piano della Performance, che è unificato organicamente al Piano Esecutivo di Gestione (PEG), il quale viene deliberato annualmente in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Nel caso in cui non venisse adottato il PEG, sarà possibile procedere ad approvazione separata del PDO e del Piano della Performance, sempre in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Il Piano della Performance viene pubblicato sul sito istituzionale da ogni Amministrazione, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

Il raggiungimento dei risultati è monitorato a cadenza semestrale. Inoltre, soprattutto nei casi in cui il ciclo di programmazione degli obiettivi (con connessi indicatori e target) si articola in due semestri, a seguito del monitoraggio semestrale potrà essere effettuata una valutazione intermedia circa la prestazione resa.

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso la redazione di una Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La Relazione sulla performance viene poi trasmessa al Nucleo di Valutazione che la valida, a condizione che sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali. Ai fini della trasparenza il rapporto sulla performance viene pubblicato sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente.

## 8.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione. Tale valutazione ha, inoltre, la funzione di fornire elementi valutativi integrativi al sistema di valutazione dei risultati, che dovendo necessariamente basare la valutazione sui soli obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, può non riuscire ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno; o, ancora, essendo il sistema di valutazione dei risultati collegato ad obiettivi misurabili, non sempre riesce a cogliere la complessità del contributo fornito nello svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa.

A tale scopo, vengono valutati cinque tipologie di comportamenti organizzativi, diversamente declinati per il personale avente Responsabilità organizzativa e per il restante personale.

Nello specifico, per il personale avente Responsabilità organizzativa, i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione da parte del Sindaco, sentiti gli Amministratori di riferimento, sono:

- **capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate**, intesa come capacità di conoscere, motivare e valutare le risorse, ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo, sia individuando bisogni di apprendimento delle persone e facilitando percorsi di sviluppo delle risorse gestite, sia affrontando e gestendo eventuali situazioni esplicite o latenti che generino contrasti nei rapporti interpersonali. La capacità di discriminare introducendo opportune differenze all'atto della valutazione dei propri collaboratori, rappresenta componente essenziale di tale dimensione;



- **capacità di programmare e coordinare**, intesa come capacità di strutturare efficientemente le attività attraverso l'utilizzo ottimale ed il coordinamento delle risorse umane, materiali ed economiche disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati;
- **capacità di integrazione personale nell'amministrazione**, intesa come capacità di leggere e comprendere il sistema organizzativo e le sue interrelazioni, sia valorizzando il significato e l'impatto professionale ed operativo del proprio contributo e di quello della propria unità organizzativa rispetto alle attività ed agli obiettivi di colleghi e di altre unità organizzative, sia collaborando attivamente per fornire il supporto necessario affinché i colleghi e/o le altre unità organizzative raggiungano i propri obiettivi, coerentemente con gli obiettivi dell'Amministrazione;
- **orientamento al servizio**, inteso come capacità di individuare e soddisfare le esigenze del cliente sia esterno che interno all'Amministrazione, in termini di informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, servizi, per adempiere alle richieste del cliente interno ed esterno in un'ottica di ottimizzazione del servizio prestato e di miglioramento del clima relazionale;
- **orientamento al cambiamento**, inteso come capacità di gestire le esigenze di cambiamento richieste dalle diverse situazioni, anche attraverso l'introduzione di elementi di innovazione metodologica e tecnologica e, a tal fine, identificando adeguatamente mezzi e comportamenti utili.

Per il restante personale, i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione da parte dei Responsabili, sono:

- **accuratezza**, intesa come capacità di eseguire con precisione le attività operative connesse al proprio ruolo, garantendo adeguati standard qualitativi del risultato/prodotto finale e riducendo al minimo gli errori;
- **autonomia**, intesa come capacità di eseguire le attività operative connesse al proprio ruolo con l'adeguato grado di dipendenza/indipendenza da direttive generali e/o puntuali su come espletarle;
- **orientamento al risultato**, inteso come capacità di perseguire con impegno e determinazione gli obiettivi definiti, rispettando i tempi programmati, assicurando un elevato livello di attività propria e del gruppo di appartenenza, anche in presenza di ostacoli o difficoltà;
- **orientamento al servizio**, inteso come capacità di individuare e soddisfare le esigenze del cliente sia esterno che interno all'Amministrazione, in termini di informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, servizi, per adempiere alle richieste del cliente interno ed esterno in un'ottica di ottimizzazione del servizio prestato e di miglioramento del clima relazionale;
- **adattamento ai cambiamenti organizzativi**, intesa come capacità di adattarsi, tempestivamente e senza opporre resistenze, ai cambiamenti indotti dalla normativa sui procedimenti amministrativi e sull'organizzazione interna del lavoro.

Ciascun comportamento organizzativo è valutato su una scala a punti (fino ad un massimo di 25 punti per i Responsabili di Posizione organizzativa e di 50 per il restante personale), secondo quanto indicato di seguito:

1. **Inadeguato**: prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base del ruolo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi;
2. **migliorabile**: prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti del ruolo ma in parte lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici;
3. **adeguato**: prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno;
4. **buono**: prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune;
5. **eccellente**: prestazione superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente più che soddisfacenti con assenza di lacune.

La valutazione delle prestazioni dei dipendenti è effettuata per mezzo della compilazione di apposite schede, previste dentro l'applicativo BSC. Alla valutazione può essere allegata una relazione sintetica ed esplicativa sull'applicazione dei criteri.

## **9. Procedure di conciliazione**

Nel caso in cui venga manifestata l'intenzione di avviare una procedura di contestazione formale della valutazione ricevuta, il Nucleo di Valutazione costituirà la prima sede non contenziosa per la conciliazione. Più in dettaglio, il valutato dovrà formulare una richiesta di riesame al valutatore della struttura di appartenenza, entro 5 giorni dalla ricezione della valutazione. La richiesta dovrà essere motivata da elementi concreti. Entro 10 giorni dalla richiesta di riesame, il valutatore dovrà formulare, e trasmettere al valutato, una risposta scritta e motivata.

Laddove non si risolvano le controversie in tale sede, si procederà secondo quanto disciplinato dalla normativa vigente.

Letto, approvato e sottoscritto.

IL PRESIDENTE  
F.to (Sig. Ivo Melis)

IL SEGRETARIO DELL'UNIONE  
F.to (Dr. Giuseppe Diana)

.....

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Attesto che la presente deliberazione è stata pubblicata, all'Albo Pretorio on line dell'Unione dei Comuni del Sulcis, il giorno 03/06/2019 e vi rimarrà pubblicata per quindici giorni, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 124, comma 1, del D.L.gs. 18 agosto, 2000, n. 267.

IL SEGRETARIO DELL'UNIONE  
F.to(Dr. Giuseppe Diana)

.....

COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE  
San Giovanni Suergiu 03/06/2019  
IL SEGRETARIO DELL'UNIONE  
(Dr. Giuseppe Diana)  
Firma digitale