



# Comune di Ferla

**REGOLAMENTO COMUNALE  
DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

Adottato con deliberazione della G.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

## Art.1 Introduzione

Il presente manuale costituisce, nell'ambito della normativa introdotta dal D.Lgs. 150/2009, la cosiddetta "Riforma Brunetta", lo strumento attraverso il quale il Comune di FERLA adotta il nuovo sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Si procede pertanto ad adeguare la precedente metodologia discendente dal "nuovo ordinamento professionale" degli enti locali (CCNL del 31/03/1999), che in linea con la normativa generale in materia di pubblico impiego, che ne aveva già definito il contenuto e gli obiettivi, già stabiliva che diversi riconoscimenti ed interventi retributivi premianti potessero essere attribuiti ai dipendenti solo previa valutazione del loro operato e, a tal fine, richiedeva agli Enti Locali l'adozione di sistemi di valutazione e apposita metodologia permanente.

La riforma citata, rafforza ulteriormente l'obbligo di misurazione e valutazione delle prestazioni, introducendo anche i principi fondamentali cui gli Enti Locali devono adeguarsi

Che si possono brevemente riassumere come segue:

1. *efficacia, efficienza ed economicità, intese quale espressione della cultura del miglior risultato e dell'attuazione dell'attività gestionale secondo il modello della gestione per obiettivi e budgeting;*
2. *superamento della cultura dell'adempimento e affermazione e presidio della cultura del processo operativo, del flusso di attività, delle informazioni e del risultato finale;*
3. *verifica finale del risultato della gestione mediante uno specifico sistema organico permanente di valutazione, che interessa tutto il personale, ispirato a criteri standard di verifica sia della prestazione sia del ruolo;*
4. *valutazione e misurazione della performance con valorizzazione e pubblicizzazione di tutto il ciclo di gestione, dalla definizione e assegnazione degli obiettivi alla rendicontazione dei risultati;*
5. *distribuzione degli incentivi economici finalizzati al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi sulla base del merito e dell'effettiva utilità prestazionale, prodotta ed accertata in relazione sia agli obiettivi assegnati ("fare" e "saper fare") sia al ruolo ricoperto nell'organizzazione ("essere", "saper essere" e "saper di dover essere");*
6. *valorizzazione delle risorse rappresentate dal personale dipendente, attraverso anche mirate azioni di formazione professionale, tenendo conto che della sua crescita professionale sono espressione sia la sua formazione, sia la flessibilità del suo impiego;*
7. *affermazione e consolidamento, accanto alla cultura del risultato, della cultura della responsabilità a qualunque livello della struttura, anche attraverso il metodo della condivisione e della collaborazione;*

Tradizionalmente, si individuano tre tipologie di valutazione:

- a) valutazione delle posizioni, che si riferisce al personale titolare di posizione organizzativa per il quale è necessario "pesare" la posizione rivestita, utilizzando diversi criteri, per definire la retribuzione di posizione;
- b) valutazione delle prestazioni, che si riferisce a tutto il personale e tende ad esaminare ciò che il valutato ha fatto in un determinato periodo di tempo e come lo ha fatto (performance); tale valutazione serve alla determinazione della retribuzione

di risultato per i titolari di posizione organizzativa, della produttività per gli altri dipendenti;

- c) valutazione del potenziale, che, nei sistemi di valutazione più evoluti contribuisce alla pianificazione del personale valutando le caratteristiche dei dipendenti in relazione a possibili cambiamenti di ruolo e formulando previsioni sulle potenzialità di sviluppo professionale del personale sottoposto a valutazione.

Oggetto del presente documento è lo sviluppo di una metodologia di misurazione delle posizioni (per le posizioni organizzative) e valutazione delle prestazioni di tutto il personale dell'ente che, partendo dalle stesse motivazioni di fondo e rispondendo ad un'unica filosofia, permetta di valutare diversamente i dipendenti in relazione al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.

Si rimandano invece ad altra sede gli aspetti relativi alla valutazione del potenziale.

## **Art. 2 Principi generali**

1. La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dal Comune di FERLA , 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 dell'Ente e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Il Comune di FERLA misura e valuta la *performance* con riferimento al suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi a quanto contenuto nel presente titolo.
3. Il Comune di FERLA adotta metodi idonei a misurare, valutare e premiare la *performance* individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, nonché strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.
4. Il Comune di FERLA promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori *performance* attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
5. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla *performance* in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente regolamento, nel rispetto della normativa contrattuale e legislativa applicabili.
6. Il rispetto delle disposizioni del presente regolamento é condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla *performance*.
7. Dall'applicazione delle disposizioni del presente regolamento non devono derivare per l'Ente nuovi o maggiori oneri. L'Ente utilizza a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

### **Art. 3 Trasparenza**

1. Il Comune adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della *performance*. A tal fine pubblica sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «*Trasparenza, valutazione e merito*», quanto previsto dalla normativa vigente e indicativamente di seguito rappresentato:

a) strumenti di programmazione di mandato:

- Linee Programmatiche di Mandato;

b) strumenti di programmazione pluriennali e annuali:

- RPP (Relazione Previsionale e Programmatica);
- PEG-PDO (Piano Esecutivo di Gestione e /o Piano degli Obiettivi);

c) dati informativi sull'organizzazione (organigramma corredato dall'articolazione degli uffici da cui si evincono le competenze ed i procedimenti amministrativi affidati);

d) elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, corredato dalla specificazione se si tratta di una casella di posta elettronica certificata;

e) il regolamento del sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della *performance*, merito e premio;

f) i dati informativi relativi al personale:

- i *curricula* di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- le retribuzioni, i compensi e le indennità di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo;
- il *curriculum* del segretario generale, redatto in conformità al vigente modello europeo;
- le retribuzioni del segretario generale, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- i *curricula* dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- le retribuzioni dei titolari di posizioni organizzative, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- il nominativo ed il *curricula* dei componenti l' OIV;
- i compensi dei componenti il Nucleo di Valutazione;
- i tassi di assenza e maggior presenza del personale distinti per uffici;
- l'ammontare complessivo dei premi collegati alla *performance* stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità;

g) i dati relativi ad incarichi e consulenze:

- incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati dal Comune di FERLA ai propri dipendenti in seno alla stessa amministrazione o presso altre amministrazioni o società pubbliche o private;
- incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti dal Comune di FERLA ai dipendenti di altra pubblica amministrazione;

- incarichi retribuiti e non retribuiti affidati, a qualsiasi titolo, da una amministrazione a soggetti esterni completi dell'indicazione di: soggetto incaricato, *curriculum* di tale soggetto, oggetto dell'incarico, durata dell'incarico, compenso lordo, soggetto conferente, modalità di selezione e di affidamento dell'incarico e tipo di rapporto, dichiarazione negativa (nel caso in cui l'amministrazione non abbia conferito o autorizzato incarichi);

h) la sintesi degli obiettivi di trasparenza ed integrità e relativo stato di attuazione unitamente al referto sullo stato dei controlli interni elaborato dall' OIV (o nucleo di valutazione);

i) i *report* intermedi di monitoraggio curati dall' OIV (o nucleo di valutazione);

j) i codici disciplinari;

k) i dati su sovvenzioni, contributi, crediti, sussidi e benefici di natura economica:

- l'albo dei soggetti cui sono stati erogati contributi, sovvenzioni, crediti, sussidi e benefici di natura economica previsto dagli artt. 1 e 2 del Decreto Presidente Repubblica del 7 aprile 2000, n. 118;

l) i dati sulla gestione economico-finanziaria dei servizi pubblici:

- i dati concernenti consorzi, enti e società di cui le pubbliche amministrazioni fanno parte, con indicazione, in caso di società, della relativa quota di partecipazione nonché dati concernenti l'esternalizzazione di servizi e attività anche per il tramite di convenzioni;

- i dati concernenti gli incarichi di amministratore delle società a totale partecipazione del comune e le società da queste ultime controllate ai sensi del art. 2359 del Cod. Civ. e delle società a partecipazione mista di enti locali e altri soggetti pubblici o privati, conferiti da soci pubblici e dei relativi compensi ivi inclusa la quota relativa al risultato.

2. In caso di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al precedente comma è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai Responsabili di P.O. preposti agli uffici coinvolti.

#### Art. 4

### **Ciclo di gestione della *performance***

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 2, il Comune di FERLA sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della *performance*.

2. Il ciclo di gestione della *performance* è coerente con quanto previsto alla parte prima titolo VI Controlli e alla parte seconda Ordinamento finanziario e contabile del D. Lgs. 267/2000 TUEL e trova disciplina nel vigente regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

#### Art. 5

### **Obiettivi e indicatori**

1. Gli obiettivi, sia di gestione corrente sia conseguenti alle indicazioni strategiche dell'Amministrazione, sono definiti annualmente nel PEG/PDO del Comune e sono:

a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie del Comune di FERLA;

- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

## **Art. 6**

### **Sistema di misurazione e valutazione della *performance***

1. Il Comune di FERLA valuta annualmente la *performance* organizzativa e individuale mediante il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle *performance* è svolta:

a) dall'Organismo di Valutazione della *performance*, cui compete la misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale delle P.O. responsabili di area;

b) dalle P.O. responsabili di area cui compete la valutazione del personale loro assegnato.

3. Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, di cui al comma 1, individua:

#### a) Il processo di valutazione

1. La metodologia del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale della dirigenza e del personale (di seguito chiamato SMiVaP) è definita in coerenza con i principi di cui al D. Lgs. 150/2009 art. 7, commi 1 e 3, e art. 9, commi 1 e 2.

2. La finalità perseguita mediante il SMiVaP è quella di valorizzare le risorse professionali, di migliorare l'azione amministrativa, nonché di riconoscere e premiare il merito e di costituire la base per l'applicazione dei sistemi incentivanti.

3. L'attività di valutazione regolata dal SMiVaP è un processo definito nei tempi, nelle modalità, negli ambiti, nei soggetti.

#### b) Oggetto della valutazione

1. Il SMiVaP individuale delle P.O. responsabili di settore e del personale considera la prestazione lavorativa espressa nell'arco dell'esercizio valutato, ed in particolare:

a) misura e valuta i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati al valutato;

b) valuta le competenze espresse, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti,

in relazione a quelle richieste al valutato;

c) valuta specifici comportamenti organizzativi posti in essere nella generazione della prestazione d'esercizio da parte del valutato.

2. Il SMiVaP individuale delle P.O. responsabili di settore e del personale è illustrato nel presente titolo e sinteticamente schematizzato nelle allegate schede.

3. La valutazione della performance c.d. organizzativa delle diverse articolazioni della struttura organizzativa dell'ente (cd. Settori) è compiuta dall'Organismo indipendente di Valutazione e coincide con le risultanze della valutazione dell'area dei comportamenti professionali della relativa posizione organizzativa.

#### c) Fasi della valutazione

1) Fasi del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale sono le seguenti:

a) fase previsionale. In questa fase al valutato sono formalmente attribuiti gli obiettivi e viene assegnato un peso a questi ultimi in relazione alla strategicità e complessità degli stessi. In tale fase possono inoltre essere definiti i comportamenti organizzativi attesi e le competenze da sviluppare;

b) fase di monitoraggio. Questa fase intermedia ha l'obiettivo di monitorare in corso d'anno il progressivo realizzarsi delle attese e si sostanzia in almeno un momento di verifica intermedia in occasione della salvaguardia degli equilibri di bilancio. A seguito delle verifiche intermedie sono adottate le misure correttive degli eventuali scostamenti evidenziati;

c) fase consuntiva. Quest'ultima fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione consuntiva d'esercizio, nella stesura delle schede di valutazione, nella presentazione e consegna di queste ultime unitamente alle indicazioni per il miglioramento della prestazione.

#### d) Tempi della valutazione

1. Le tre fasi della valutazione di cui all'art. 3 sono attuate di norma entro le seguenti date:

- verifica intermedia entro il 10 settembre di ogni anno; ovvero ogni volta in cui si ravvisino anomalie e/o scostamenti significativi;
- verifica finale entro il 30 aprile dell'anno successivo.

#### e) Soggetti coinvolti

1. L'organismo di Valutazione è il soggetto cui compete la formulazione al Sindaco della proposta di valutazione della *performance* delle P.O. responsabile di settore.

2. La P.O. responsabile di settore è il soggetto cui compete la valutazione delle *performance* del personale. La P.O. responsabile di settore valutatore deve avere sempre contezza della prestazione da valutarsi, il valutatore è coadiuvato dai funzionari di categoria D responsabili della struttura di appartenenza quando la valutazione riguarda il personale di categoria A, B e C.

3. La valutazione di *performance* del personale in distacco totale, in aspettativa e/o in comando assegnato presso altro ente è effettuata dalla P.O. responsabile di settore sentito il referente della struttura/ente presso cui il dipendente presta servizio.

4. La valutazione del personale in distacco parziale è effettuata dalla P.O. responsabile di servizio sentito il dirigente della struttura presso cui il dipendente presta servizio.

5. Nel caso in cui il valutato, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna al Comune di FERLA, la valutazione è effettuata dalla P.O. responsabile di servizio della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo sentito l'altro responsabile di struttura.

f) Strumento di valutazione: la scheda di valutazione

1. Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione, allegata sub 2), e da quanto contenuto nel presente titolo.

2. La scheda deve essere integralmente compilata e deve contenere i seguenti elementi:

- quanto all'art. 3 lettera a), b) e c), restituendo per ogni fattore di valutazione un punteggio in centesimi e la sintetica motivazione di detto punteggio;
- la totalizzazione espressa in centesimi della valutazione complessiva;
- il posizionamento del risultato totale tra le fasce di merito previste;
- le indicazioni per il miglioramento della prestazione;
- le eventuali considerazioni del valutato da raccogliersi al momento della presentazione della scheda;
- la firma del valutatore e quella del valutato, quest'ultima per presa visione;
- la data in cui la scheda stessa è presentata al valutato.

**Art. 7**

**Organismo indipendente di valutazione (OIV)**

L' Organismo indipendente di valutazione (o nucleo di valutazione), segue la disciplina di funzionamento vigente e regolata dal "regolamento di organizzazione di funzionamento uffici e servizi" deliberato dalla Giunta Comunale.

**Art. 8**

**Ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti**

1. La misurazione e la valutazione della *performance* individuale delle P.O. responsabili di area, come dettagliata nell'allegata scheda 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 dell'Ente;
- d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

#### **Art. 9**

### **Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale del personale**

1. La misurazione e la valutazione svolte dai responsabili sulla *performance* individuale del personale, come dettagliato nell'allegate schede 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;
- d) a specifici comportamenti professionali e organizzativi.

#### **Art. 10**

### **Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo**

1. L'organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della *performance*, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

#### **Art. 11**

### **Sistema premiante**

Il sistema premiante del Comune di Ferla trova disciplina nel vigente Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

#### **Art. 12**

### **Progressioni economiche e di carriera**

Le progressioni economiche e di carriera trovano disciplina nel vigente Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

#### **Art. 13**

### **Attribuzione di incarichi e responsabilità**

La materia dell'attribuzione di incarichi e responsabilità trova disciplina nel vigente Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

#### **Art. 14**

### **Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

1. Il Comune di FERLA riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti attraverso l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale secondo le previsioni del vigente Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

**Art. 15**  
**Premio di efficienza**

Per la relativa disciplina si rinvia alla previsione del vigente Regolamento Comunale sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

**Art. 16**  
**Richiesta di riesame interna**

1. Qualora il dipendente ritenga non corretta la valutazione può presentare richiesta di riesame avverso la valutazione della *performance* individuale conseguita.
2. Al termine del processo valutativo il dipendente che non condivida la valutazione deve formulare per iscritto, entro dieci giorni, una richiesta di riesame della valutazione ricevuta. La richiesta di riesame deve essere trasmessa in copia al Servizio Organizzazione del Personale.
3. Entro i venti giorni successivi, l'organo competente esamina la richiesta e decide in merito in via definitiva dandone comunicazione motivata all'interessato ed al Servizio Organizzazione del Personale.

**Art. 17**  
**Utilità di una metodologia unica e di un manuale di valutazione**

Al di là della mera applicazione degli istituti contrattuali, che pure richiede l'utilizzo di strumenti idonei, una metodologia di valutazione del personale dovrebbe consentire anche un ritorno di informazioni alla dirigenza e agli organi di governo dell'ente per una migliore definizione delle politiche del personale.

Gli strumenti di valutazione dovrebbero infatti fornire un quadro delle competenze possedute dai soggetti inseriti nella struttura organizzativa e una diagnosi del gap professionale fra competenze richieste e competenze effettivamente possedute.

Tali informazioni sono importanti per poter programmare i processi di formazione interna e di riqualificazione del personale.

Al contempo, per ottenere risultati attendibili è necessario che la valutazione si basi su strumenti e metodologie che riducano il più possibile la soggettività individuale.

La definizione di un manuale di valutazione serve a chiarire.

- a) cosa si intende valutare;
- b) come si intende valutare;
- c) chi deve valutare.

Il manuale di valutazione è uno strumento che è predisposto ad uso sia del valutatore che del valutato ed intende fornire indicazioni sulle metodologie di valutazione, sulle modalità operative del processo di valutazione e sui soggetti interessati, offrendo un vero supporto operativo al processo tecnico di valutazione. Serve inoltre, avendo a riferimento anche la cosiddetta *performance organizzativa*, a fornire utili indicazioni all'Amministrazione sull'andamento globale della struttura.

## **Art. 18** **Valutazione delle P.O.**

La misurazione o “pesatura” delle posizioni costituisce il primo requisito per la successiva valutazione della performance dei titolari di posizione organizzativa. Consiste nella graduazione attraverso indicatori specifici, della rilevanza delle funzioni e dei compiti specifici attribuiti a ciascuna posizione e mediante il cui valore si attribuisce la relativa retribuzione di posizione, da un minimo ad un massimo secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva .

Per quanto concerne la valutazione della *performance*, sia dei responsabili di P.O. che dei dipendenti, vale la pena di segnalare che lo strumento valutativo, così come sottolineato dall'art.23 del D.lgs.150/2009, serve altresì all'ammissione dei più meritevoli alle procedure selettive per la progressione economica.

Della misurazione delle posizioni organizzative si occupa la parte I del presente manuale, con relative schede e allegati.

Della valutazione delle prestazioni si occupa la parte II, articolata in due capi, di cui il primo relativo alla valutazione del “risultato” delle posizioni organizzative e il secondo alla valutazione delle prestazioni del restante personale.

Come si vedrà successivamente, la valutazione delle prestazioni riguarda due sottoaree di valutazione, destinate ad integrarsi fra di loro:

- a) l'area del comportamento professionale, da “pesare” diversamente per le varie categorie di dipendenti dell'ente coerentemente con il ruolo rivestito;
- b) l'area del raggiungimento degli obiettivi, direttamente correlata con il sistema di programmazione strategica dell'ente;

### L'area dei comportamenti professionali.

In questa area viene valutato l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali espresse dalla persona.

L'area dei comportamenti viene definita individuando dei fattori di valutazione che tengono conto di specifici comportamenti organizzativi ritenuti significativi rispetto al ruolo ricoperto.

Così, evidentemente, nelle posizioni gerarchicamente più elevate verrà maggiormente preso in considerazione il comportamento manageriale, inteso nel senso di capacità di programmazione e di gestione delle risorse umane, laddove nei ruoli meno elevati verrà dato maggiore spazio alla puntualità delle prestazioni svolte, all'orientamento all'utenza e così via.

### L'area dei risultati.

Gli obiettivi dell'attività dell'ente sia di gestione corrente sia conseguenti alle indicazioni strategiche dell'Amministrazione, vengono definiti dall'amministrazione negli strumenti di programmazione dell'ente (relazione previsionale e programmatica – bilancio di previsione) e successivamente integrati e dettagliati negli strumenti esecutivi ( piano esecutivo di gestione e/o piano dettagliato degli obiettivi).

Gli obiettivi, devono essere :

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie del Comune;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;

Gli obiettivi devono comunque essere definiti in contraddittorio con la struttura dirigenziale dell'ente, anche ai fini della necessaria negoziazione fra amministrazione e dirigenti per la definizione delle risorse necessarie per il conseguimento degli stessi, e devono essere comunicati, a cura dei Responsabili dei servizi, a tutti i dipendenti posti alle loro dipendenze all'inizio dell'anno, o comunque non appena approvati i citati documenti programmatori.

Ad ogni area di valutazione corrisponde una specifica sezione della scheda di valutazione che porta all'attribuzione di un punteggio.

Il punteggio ottenuto nella scheda di valutazione (comportamento e risultati) determina l'attribuzione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa e della produttività per gli altri dipendenti.

Queste due aree di valutazione avranno pesi diversi a seconda del ruolo dei dipendenti all'interno dell'organizzazione, infatti, tanto più elevata sarà la professionalità del dipendente e più alta la sua collocazione nell'organizzazione, tanto maggiore sarà l'attenzione sul raggiungimento degli obiettivi e, al contrario, tanto più bassa sarà la collocazione nella scala gerarchica dell'ente, tanto più la valutazione sarà incentrata sull'aspetto comportamentale.

Nelle schede di valutazione allegate si tiene conto di tali aspetti, utilizzando fattori di ponderazione diversi fra le due aree di valutazione a seconda delle tipologie di dipendenti.

Per quanto attiene al raggiungimento degli obiettivi, in sede di valutazione, stabilire in quale misura l'obiettivo è stato conseguito non dipende soltanto dal riuscire ad avere misure quantitative precise di risultato; si deve sempre e comunque procedere ad una valutazione del grado in cui i risultati raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati, esaminando di volta in volta gli eventuali fattori di scostamento.

Si potrà così formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Il punteggio massimo ottenibile in questa fase di valutazione è pari a 100. In base al punteggio effettivamente assegnato si potrà determinare l'ammontare della retribuzione erogata.

## **1. Fasi e soggetti del processo di valutazione finalizzato alla Retribuzione di risultato-Produttività .**

Il Sistema di misurazione e valutazione individuale delle P.O. e del personale considera la prestazione lavorativa espressa nell'arco dell'esercizio valutato, ed in particolare:

- a) misura e valuta i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati al valutato;
- b) valuta le competenze espresse, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato;
- c) valuta specifici comportamenti organizzativi posti in essere nella generazione della prestazione d'esercizio da parte del valutato.

La valutazione delle prestazioni del personale è effettuata a cadenza annuale, in collegamento con il ciclo di gestione della performance da parte dei Responsabili dei servizi nei confronti dei dipendenti loro assegnati, e viene effettuata in base alla tempistica di seguito riportata.

All'inizio del periodo di valutazione, il Responsabile/valutatore provvederà a comunicare ai propri collaboratori gli obiettivi fissati dall'amministrazione nei documenti di programmazione ed i pesi ad essi assegnati in ordine alla strategicità e complessità degli stessi, nonché i risultati attesi ; in sede di prima applicazione verrà inoltre consegnata una copia del presente manuale di valutazione illustrandone i contenuti.

Il Responsabile del servizio provvederà, durante il periodo di valutazione a effettuare una verifica intermedia ( di norma entro il 10 settembre) sull'andamento delle attività, anche per un eventuale adeguamento dei risultati concordati a inizio periodo, e proponendo, se del caso, possibili correzioni agli strumenti programmatori dell'ente.

Alla fine del periodo di valutazione, il Responsabile valuterà la prestazione complessiva compilando le schede di valutazione ed attribuendo i punteggi.

La scheda di valutazione, una volta compilata, verrà trasmessa (di norma entro il 30 aprile dell'anno successivo) in via preventiva e in forma riservata al soggetto valutato.

L' Organismo indipendente di valutazione (o nucleo di valutazione) è il soggetto cui compete la formulazione al Sindaco della proposta di valutazione della performance delle P.O. responsabili di area.

Entro 10 giorni dalla data della presentazione della scheda di valutazione, il valutato può presentare al valutatore una richiesta di riesame in forma scritta, necessariamente motivata e circostanziata. Il valutatore ha 20 giorni di tempo per rispondere a detta richiesta.

In alternativa alla trasmissione, i risultati della valutazione delle prestazioni del personale, incaricato o no di posizione organizzativa, possono essere comunicati al valutato in apposito colloquio che consentirà la partecipazione attiva di quest'ultimo.

Fermo restando che la valutazione è unica e viene effettuata alla fine del periodo di valutazione, il soggetto valutato, potrà in corso d'anno, qualora riscontrasse scostamenti significativi rispetto agli obiettivi prefissati, emanare indirizzi o direttive anche scritte, nei confronti dei dipendenti del proprio servizio in relazione all'andamento del lavoro, sia sul piano del raggiungimento degli obiettivi, sia sul piano comportamentale , tesi al miglioramento della prestazione lavorativa individuale

## **Parte Prima**

# **MODALITA' DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

## Graduazione delle posizioni organizzative

### Criteria e punteggi

#### **CRITERI DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E LA DEFINIZIONE DELLA RELATIVA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE**

- 4) Gli incarichi di posizione organizzativa sono stabiliti , di norma , con durata annuale dal Sindaco;
- 2) La retribuzione di posizione è essenzialmente legata alla collocazione nella struttura della posizione, alle caratteristiche delle funzioni attribuite, ma anche alla valutazione della strategicità della posizione in relazione al programma e agli obiettivi prefissati dall'amministrazione .
- 3) La graduazione delle posizioni è elaborata e proposta dall' Organismo indipendente di valutazione (o nucleo di valutazione) e approvata dalla Giunta. La Giunta definisce l'ammontare di retribuzione da associare ai singoli punteggi o alle fasce di punteggi .
- 4) La graduazione è il risultato della somma di punteggi ottenuti sulla base di un elenco di criteri tesi ad individuare la rilevanza delle funzioni e dei compiti assegnati ad ogni posizione organizzativa. Le fonti informative per l'attribuzione dei punteggi sono:
  - a) documenti interni ( bilancio di previsione e relazione previsionale e programmatica, piano annuale dettagliato degli obiettivi, dotazione organica e piano annuale e triennale delle assunzioni , regolamenti, ecc.);
  - b) conoscenze esplicitate dalla Giunta e dal Segretario dell'Ente;
  - c) dalle conoscenze dei componenti l'Organismo indipendente di valutazione ( o nucleo di valutazione);
  - d) da interviste o questionari somministrati ai responsabili delle posizioni valutate.
- 5) La pesatura delle posizioni, una volta effettuata, viene aggiornata periodicamente e comunque a seguito di revisioni organizzative incidenti su uno o più servizi/settori.

**A. CRITERI DI DIFFERENZIAZIONE DELLE POSIZIONI DERIVANTI DA CARATTERISTICHE DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO E OPERATIVO E DALLA COMPLESSITA' DELLA STRUTTURA GESTITA**

**A.1 Personale assegnato a ciascuna posizione (punteggio max. 10)**

Numero dipendenti	Punteggio per categoria			
	B	B3	C	D
Da 1 a 3	1	2	3	4
Da 4 a 6	2	3	4	5
Da 7 a 9	3	4	5	6
Da 10 a 12	4	5	6	7
Oltre 13	5	6	7	8

*Note*

- Significatività del criterio: si considera come indicatore di complessità della struttura a) il numero di personale diretto e b) la presenza di categorie professionali di livello superiore in quanto deputate ad espletare diverse funzioni non necessariamente collegate fra di loro.
- Il criterio assegna da 0 a 10 punti. Detto criterio va pesato con riferimento al personale assegnato al Responsabile col PEG, ove adottato, prendendo in considerazione tutto il personale dipendente assunto a tempo determinato e indeterminato, sia esso a tempo pieno o part-time;
- Per il personale che viene utilizzato da più servizi e da più titolari di posizione va indicata la percentuale di stima di utilizzo per ciascun servizio interessato;
- Il punteggio viene assegnato sommando i punti assegnati a ogni categoria, qualora il punteggio massimo ottenuto superi i 10 punti, viene automaticamente ridotto a tale cifra.

**B. COMPLESSITA' ORGANIZZATIVE E GESTIONALI**

**B.1 Tipologia delle relazioni interne (sulla base del numero di uffici coinvolti per portare a termine il procedimento o il compito assegnato e il grado di complessità del rapporto con gli altri uffici). Punteggio max. 10**

	Punti
Quadrante I: alta complessità e relazioni numerose	10
Quadrante II: alta complessità e relazioni non numerose	6
Quadrante III: bassa complessità e relazioni numerose	3
Quadrante IV: bassa complessità e poche relazioni	1

### Note

- Significatività del criterio: la relazione con un altro ufficio è considerata a basso contenuto di complessità quando si realizza con un veloce (nel tempo) e semplice (rispetto al modo di raccolta, di routine) scambio di informazioni/servizi/utilità; quando, in altre parole, le esigenze di coordinamento sono limitate e soddisfatte facilmente. Viceversa la relazione è considerata ad alta complessità se per ottenere le informazioni/servizi/utilità è necessaria un'attività istruttoria preliminare e/o un processo di negoziazione e contrattazione delle modalità per raggiungere gli obiettivi; in altre parole, quando sono indispensabili criteri e azioni di coordinamento per rendere efficaci le attività. **La numerosità delle relazioni con altri uffici non è valutata in termini assoluti ma in rapporto al numero di relazioni delle altre posizioni organizzative.**
- Il criterio assegna da 1 a 10 punti;
- Per assegnare il punteggio si prendono in considerazione due variabili: la complessità delle relazioni e la numerosità delle stesse. Ciascuna di queste due variabili può assumere due dimensioni, determinando quattro situazioni ideali come descritto dalla matrice riportata in tabella 1.

tabella 1

		Complessità della relazione	
		<i>Alta</i>	<i>Bassa</i>
Numerosità delle relazioni	<i>Alta</i>	<b>I (10p)</b>	<b>III (3p)</b>
	<i>Bassa</i>	<b>II (6p)</b>	<b>IV (1p)</b>

### B.2. Rilevanza e complessità delle relazioni con altre istituzioni con funzioni di rappresentanza tecnico-amministrativa dell'ente

	Punti
Molto elevata	5
Elevata	3
Media	2
Limitata	1

### Note

- Significatività del criterio: la rappresentanza dell'Ente nelle relazioni con altri soggetti istituzionali implica l'assunzione di responsabilità di ordine tecnico-amministrativo; fattori di differenziazione possono essere considerati la rilevanza politica ed economica delle questioni trattate, e la loro complessità tecnica (indicatore, quest'ultimo, del livello di discrezionalità associato alla funzione).
- Il criterio assegna da 1 a 5 punti;

### B.3 Rilevanza delle attività di erogazione diretta verso i cittadini

	<b>Punti</b>
Molto elevata	5
Elevata	3
Media	2
Limitata	1

*Nota:*

- Significatività del criterio: il criterio tende a premiare la rilevanza delle funzioni di linee in quanto impegnate nella erogazione diretta dei servizi.
- Il criterio assegna da 1 a 5 punti.

**B.4 Dimensione del SAPERE connesso alla posizione: competenze specialistiche necessarie per gestire la struttura. Incrementa la valutazione della posizione il necessario possesso di cognizioni multidisciplinari**

		Multi-disciplinarietà	
		<i>Alta</i>	<i>Bassa</i>
<b>specializzazione</b>	<i>Elevata</i>	<b>I</b>	<b>II</b>
	<i>Bassa</i>	<b>III</b>	<b>IV</b>

	<b>Punti</b>
<b>Situazione I:</b> alta specializzazione e cognizioni di tipo multidisciplinari	10
<b>Situazione II:</b> alta specializzazione e cognizioni a basso livello di multidisciplinarietà	7
<b>Situazione III:</b> bassa specializzazione e alte cognizioni di carattere multidisciplinare	4
<b>Situazione IV:</b> bassa specializzazione e cognizioni a basso livello di multidisciplinarietà	1

*Nota:*

- Significatività del criterio: il criterio tende a valutare in termini più elevati le esigenze di specializzazione necessarie per l'esercizio ottimale delle funzioni e dei compiti. Accresce la rilevanza della posizione l'esigenza di unire, a competenze specialistiche, conoscenze multidisciplinari derivanti dalla eterogeneità delle funzioni connesse alla posizione.
- Il criterio assegna da 1 a 10 punti.

**B.5 Rilevanza dei compiti di project management con particolare riferimento alle funzioni di direzione dei progetti e alla loro trasversalità**

	<b>Punti</b>
Molto elevata	5
Elevata	3
Media	2
Limitata	1

*Nota:*

- Significatività del criterio: il criterio tende a identificare la rilevanza delle attività definibili in termini di progetto; caratterizzate, cioè, da attività temporanee, che tendenzialmente riguardano problemi e obiettivi diversi, che implicano spesso la formazione di gruppi di lavoro. Si tratta in sostanza di attività con un basso livello di standardizzazione.
- Il criterio assegna da 1 a 5 punti.

**B.6 Complessità e numerosità della responsabilità di valutazione e controllo dei servizi affidati all'esterno**

	<b>Punti</b>
<b>I</b>	5
<b>II</b>	3
<b>III</b>	2
<b>IV</b>	1

		<b>Complessità</b>	
		<i>Alta</i>	<i>Media-Bassa</i>
<b>Numerosi tà</b>	<i>Alta</i>	<b>I (10p)</b>	<b>III (3p)</b>
	<i>Bassa</i>	<b>II (6p)</b>	<b>IV (1p)</b>

*Nota:*

- Significatività del criterio: il criterio tende a sottolineare l'importanza dei compiti di valutazione e controllo di servizi pubblici per la cui erogazione (parziale o totale) sia previsto l'intervento di soggetti esterni. Poiché la responsabilità delle funzioni permane in capo all'Ente pubblico, si tratta di compiti che concorrono a definire la complessità di una posizione.
- Il criterio assegna da 1 a 5 punti.

## B.7 Mutamenti nella dinamica dei bisogni e della domanda

CRITERI	Punti
Struttura soggetti a continui e/o comunque complessi mutamenti nella domanda e nei bisogni degli utenti (o nei problemi da affrontare)	5
Struttura soggetta a cambiamenti di rilievo che rendono complessa la gestione dei servizi	3
Struttura soggetta a limitati o scarsi cambiamenti nella domanda e nei bisogni	2
Struttura non soggetta a cambiamenti nella domanda o nei bisogni	1

*Nota:*

- Significatività del criterio: la variazione della domanda porta una variazione nel livello qualitativo e/o quantitativo e nella tipologia dei servizi da offrire.
- Il criterio assegna da 1 a 5 punti.

## B.8 Complessità delle trasformazioni innescate da mutamenti legislativi.

	Punti
Cambiamento rilevante della normativa con necessità di profondo aggiornamento delle competenze	5
Cambiamenti rilevanti della normativa gestibili con le stesse competenze	3
Cambiamenti limitati di norme in un ambito di sostanziale non mutamento dell'assetto istituzionale	2
Relativa costanza delle norme in un ambito di sostanziale non mutamento dell'assetto istituzionale	1

*Nota:*

- Significatività del criterio: la variazione sostanziale delle normative di riferimento implica sia una costante attenzione all'aggiornamento delle competenze che la tempestività delle azioni di riorganizzazione dei compiti e delle modalità gestionali.
- Il criterio assegna da 1 a 5 punti.

## C) RESPONSABILITÀ VERSO L'INTERNO, VERSO L'ESTERNO E DI BUDGET

### C.1 Presenza di responsabilità civile e amministrativa collegata alle principali azioni assegnate alla posizione.

	Alta	Media	Bassa
Responsabilità amministrativa	5	3	1
Responsabilità civile	5	3	1

*Nota:*

- Significatività del criterio: la presenza di fattori che rendono rilevante la responsabilità civile e amministrativa connotano una maggiore complessità della posizione.
- Il criterio assegna da 1 a 10 punti.

## **C.2 Presenza di responsabilità penale collegata ai compiti principali assegnati alla posizione**

	<b>Incidenza generica</b>	<b>Incidenza specifica</b>	<b>Incidenza specifica legata anche al conferimento delle funzioni di datore di lavoro D.Lgs. 81/2008</b>
Responsabilità penale	3	7	10

*Nota:*

- Significatività del criterio: la presenza di fattori che rendono rilevante la responsabilità penale connotano una maggiore complessità della posizione.
- Il criterio assegna da 0 a 10 punti.

**C.3 Entità delle risorse finanziarie gestite, in entrata e in uscita, in relazione al bilancio complessivo dell'ente (il dato viene rilevato sul bilancio di previsione )**

	uscite	% sul totale uscite	entrate	% sul totale entrate	Entrate+uscite	% tot. Entrate+uscite

**Punteggi da assegnare sulla base della percentuale di risorse gestite**

	Punti
oltre 30%	10
10-29.9%	6
5-9,9%	3
0-4,9%	1

**Per alcune entrate , sotto-riportate nel dettaglio, si ritiene equo guardare non solo al dato numerico , ma al grado di difficoltà nella loro acquisizione e determinare la attribuzione di un punteggio aggiuntivo rispetto a quello che scaturirebbe dalla percentuale prima indicata nella misura di punti 2:**

Entrate derivanti dalle sanzioni al codice della strada e più in generale da sanzioni amministrative

Entrate derivanti da sanzioni

Entrate derivanti dall'attività di accertamento e recupero sui tributi/tariffe locali

*Nota:*

- Significatività del criterio: il livello del budget gestito è in ipotesi un indicatore della complessità delle funzioni gestite e della responsabilità connessa al loro esercizio.
- Si terrà conto della responsabilità nella gestione delle risorse finanziarie avendo a riferimento il concetto di centro di responsabilità e non di centro di costo
- Il criterio assegna da 1 a 10 punti.

## D) RILEVANZA STRATEGICA DELLA POSIZIONE

### D.1 Rilevanza strategica interna ed esterna della posizione

	<b>Punti</b>
Molto elevata	10
Elevata	7
Media	5
Medio bassa	3
Bassa	1

*Nota:*

Significatività del criterio: Ad ogni posizione organizzativa è attribuita, seppur in modo generico e non formalizzato, una determinata rilevanza strategica, e quindi "politica", sia nei confronti della collettività "esterna" sia, in misura certamente più limitata, nei confronti delle altre strutture interne. In altri termini, per valutare la posizione organizzativa rispetto al presente parametro, l'OIV( o nucleo di valutazione) di concerto con gli organi politici, opererà un prudente apprezzamento dell'impatto esterno ed interno, ponendolo in necessario raffronto con il programma politico, come tradotto ed esplicitato nella relazione previsionale e programmatica approvata per l'anno di riferimento e nel piano degli obiettivi , e valutandone anche i riflessi sull'opinione pubblica e la presenza sui mezzi di comunicazione di massa. Sarà, quindi, esaminato anche il grado di esposizione e visibilità esterna del complesso delle attività ricadenti nella sfera di attribuzioni di una determinata posizione funzionale.

- Il criterio assegna da 1 a 10 punti.

### RETRIBUZIONE DI POSIZIONE IN RELAZIONE ALLA "PESATURA" DELLE P.O.

La retribuzione di posizione per le posizioni organizzative, con i limiti fissati dall'art. 10 del CCNL 31.03.1999, viene determinata sulla base della valutazione della rilevanza delle funzioni e dei compiti specifici attribuiti, secondo la seguente tabella:

valutazione da 91 a 100	retribuzione massima contrattuale
valutazione da 81 a 90	90%
valutazione da 71 a 80	80%
valutazione da 61 a 70	70%
valutazione da 51 a 60	60%
valutazione fino a 50	retribuzione minima contrattuale

**Parte Seconda**  
**Sistema di valutazione della Performance delle**  
**Posizioni organizzative e del personale**

# VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL

## SOTTOAREE DI

## FINALITA' DIRETTE

### COMPORTAMENTO

In questa area viene valutato l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali espresse dalla persona.  
L'area dei comportamenti viene definita individuando dei fattori di valutazione che corrispondono a specifici comportamenti organizzativi ritenuti significativi rispetto al ruolo ricoperto.  
Così, evidentemente, nelle posizioni gerarchicamente più elevate verrà maggiormente preso in considerazione il comportamento manageriale, inteso nel senso di capacità di programmazione e di gestione delle risorse umane, laddove nei ruoli meno elevati verrà dato maggiore spazio alla puntualità delle prestazioni svolte, all'orientamento all'utenza e così via.

### RAGGIUNGIMENTO

Gli obiettivi dell'attività dell'ente vengono definiti dall'amministrazione negli strumenti di programmazione dell'ente (relazione previsionale e programmatica – bilancio di previsione) e successivamente integrati e dettagliati negli strumenti esecutivi ( piano esecutivo di gestione e/o piano dettagliato degli obiettivi).  
Gli obiettivi devono comunque essere definiti in contraddittorio con la struttura dirigenziale dell'ente, anche ai fini della necessaria negoziazione fra amministrazione e dirigenti per la definizione delle risorse necessarie per il conseguimento degli stessi, e devono essere comunicati, a cura dei Responsabili dei servizi, a tutti i dipendenti posti alle loro dipendenze

**PRODUTTIVITA'  
E  
RETRIBUZIONE**

**SCHEMA DI SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
DELLE P.O. E DEL PERSONALE**  
informato ai principi di cui all'art 9 cc. 1 e 2 DLgs 150/2009

**Sistema di valutazione di performance individuale delle P.O.**

<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PESO PER POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b>
1a Obiettivi di struttura	20
1b Obiettivi individuali	20
2 <i>Motivazione e valutazione dei collaboratori</i>	10
3 <i>Competenze dimostrate</i>	10
4 <i>Contributo alla performance generale</i>	10
5 <i>Comportamenti professionali e organizzativi:</i>	Fino a 30 punti
5.1 <i>Orientamento al Cittadino e al Cliente interno</i>	10
5.2 <i>Puntualità e precisione della prestazione</i>	10
5.3 <i>Problem solving</i>	10
<i>Totale</i>	<b>100</b>

**Ulteriori elementi da considerare nella valutazione di performance individuale delle sole P.O.:**

Sono di seguito individuati specifici elementi da considerarsi nella valutazione di performance delle P.O.; detti elementi fanno riferimento a specifici aspetti di responsabilità dirigenziale introdotti dal D.Lgs. 150/2009.

Qualora detti elementi si manifestino carenti in forma lieve, viene applicato al punteggio centesimale totale della scheda un fattore correttivo che diminuisce detto punteggio; se carenti in forma grave possono essere fattore ostativo al conseguimento di retribuzione di risultato ovvero determinare più rilevanti aspetti di responsabilità dirigenziale.

**Rispetto termini procedurali**

sostanziale rispetto\*      lacune saltuarie\*\*      lacune frequenti\*\*\*

**Rispetto standard quali-quantitativi**

sostanziale rispetto\*      lacune saltuarie\*\*      lacune frequenti\*\*\*

**Raggiungimento obiettivi di particolare rilevanza**      sì\*      no\*\*

**Individuazione eventuali eccedenze di personale**      sì\*      no\*\*

\* Conferma del punteggio della scheda

\*\* Decurtazione dal 10 al 50% del punteggio della scheda

\*\*\* Responsabilità dirigenziale

**Sistema di Valutazione di performance individuale del personale inquadrato nelle fasce A/B, C e D**

<b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>	<b>PESO PER RESPONSABILI DI SETTORE</b>	<b>PESO PER FASCIA D senza resp. di Servizio</b>	<b>PESO PER FASCIA C</b>	<b>PESO PER FASCIA A/B</b>
1a Obiettivi di gruppo	20	10	10*	20
1b Obiettivi individuali	20	10	10*	-
2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	10	-	-	-
3 Competenze dimostrate	10	20	10	10
4 Contributo alla performance dell'Area	10	30	30	20
5 Comportamenti professionali e organizzativi:	Fino a 30	Fino a 30	Fino a 40	Fino a 50
5.1 Orientamento al Cittadino e/o al Cliente interno	(10)	(10)	(10)	(20)
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	(10)	(10)	(15)	(20)
5.3 Problem solving	(10)	(10)	(15)	(10)
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* per il personale inquadrato in fascia C il punteggio massimo attribuibile ai fattori 1a e 1b può essere riferito anche ai soli obiettivi di gruppo, cioè al solo fattore 1a.

## Legenda:

1. 1-A) Per "obiettivi di struttura" o "obiettivi di gruppo" si intendono obiettivi riferiti a significativi aspetti quali - quantitativi dell'attività corrente, comunque necessariamente correlati ad indicatori in base ai quali detti obiettivi siano monitorabili e verificabili.

1-B) Per "obiettivi individuali" si intendono obiettivi non ricompresi nel punto 1A e riferiti a specifici indicatori quali - quantitativi relativi al raggiungimento dei risultati attesi a seguito di attività/progetti particolarmente rilevanti o strategici dell'Ente; qualora non siano presenti obiettivi individuali, il punteggio di cui al punto 1-b si intende riferito agli obiettivi di struttura, per un peso corrispondente alla sommatoria dei due fattori di valutazione.

2. Il presente fattore, rappresenta la capacità di motivare, comunicando e orientando i comportamenti dei collaboratori al risultato e al miglioramento continuo, e di valutare i collaboratori (o, per le Posizioni Organizzative e i responsabili di Servizio, partecipare al processo di valutazione in forma propositiva) anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale dei propri collaboratori;

3. Il presente fattore rappresenta il livello delle competenze manageriali o trasversali e delle competenze distintive maturate nell'arco dell'esercizio da valutarsi;

4. Il presente fattore rappresenta il livello della collaborazione e della flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi dell'Ente o dell'Area/Settore di appartenenza. Il fattore tiene in considerazione quanto non "strettamente" di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti di quanto richiesto dall'Ente o dalle strutture di appartenenza.

5. Il presente fattore rappresenta quegli aspetti di natura comportamentale su cui l'Ente ritiene prioritario richiamare l'attenzione del personale. Detti aspetti sono ritenuti necessari prerequisiti per Posizioni Organizzative e Responsabili di Servizio (per queste figure si è valutato il solo problem solving)

**a.** Il sotto fattore 5.1 significa che a tutti i livelli l'Ente—si attende un costante orientamento al

Cittadino, o comunque al destinatario del servizio;

**b.** Il sotto fattore 5.2 significa che a tutti i livelli l'Ente si attende una prestazione accurata e puntuale;

**c.** Il sotto fattore 5.3 significa che a tutti i livelli l'Ente si attende la massima cura per una autonoma soluzione dei problemi, in coerenza con le responsabilità attribuite attuata in forma individuale o di gruppo, senza rinviare i problemi stessi ad altro soggetto sovraordinato (segretario, direttore, dirigente o responsabile del servizio).

## **Modalità di attribuzione del punteggio centesimale**

La prestazione, in relazione ai singoli fattori di valutazione, viene valutata rispetto a uno standard o ad attese, coincidenti con la prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti. La valutazione consiste nell'assegnare, per ciascun fattore di valutazione esaminato, un punteggio corrispondente al livello di prestazione che meglio esprime la prestazione espressa:

Grado 1 <b>INADEGUATO</b> Punteggio correlato: da 10% a 39,9%	Prestazione non corrispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfamento dei requisiti di base della posizione. Necessità di colmare e migliorare lacune o debolezze.
Grado 2 <b>ADEGUATO</b> Punteggio correlato: da 40% a 59,9%	Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno.
Grado 3 <b>BUONO</b> Punteggio correlato: da 60 a 79,9%	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.
Grado 4 <b>ECCELLENTE</b> Punteggio correlato: da 80% a 100%	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.

## Articolazione in livelli premiali

**Si individua un punteggio – soglia sotto al quale non decorre alcuna retribuzione di risultato:**

- **per le P.O.** detto valore soglia decorre da 81 centesimi e richiede una valutazione superiore ai 70 centesimi su ogni singolo fattore di valutazione.
- **per il personale** detto valore soglia decorre da 71 centesimi e richiede una valutazione superiore a 60/100 su ogni singolo fattore di valutazione.

**Sulla base dei punteggi attribuiti, sono individuate quattro fasce di merito:**

- **primo livello premiale** (apporto eccellente) da 80 a 100/100;
- **secondo livello premiale** (apporto buono) da 60 a 79,9/100;
- **terzo livello premiale** (apporto adeguato) da 40 a 59,9/100;
- **quarto livello premiale** (apporto inadeguato) da 10 a 39,9/100.

A detta ipotesi di graduazione dei livelli premiali corrisponde un livello diversificato di conseguimento del premio per la performance individuale sia delle PO che del personale tutto, in coerenza con quanto all'articolo 31, comma 2, del D. Lgs. 150/2009.

### **Correlazione punteggio/retribuzione**

La correlazione punteggio/retribuzione è operata secondo lo schema seguente:

Terzo livello premiale: 100% risorse performance individuale;  
Secondo livello premiale: 80% risorse performance individuale;  
Primo livello premiale: 55% risorse performance individuale;  
Quarto livello premiale: nessun premio.

Per ogni dipendente occorre applicare la seguente semplice formula :

$$(R/S)*B= r$$

Dove:

R= totale risorse destinate nel settore alla valutazione della performance individuale;  
S= somma delle percentuali di risorse destinate alla performance individuale di ciascun dipendente del Settore;  
B= percentuale di risorse destinate alla performance individuale del dipendente;  
r= risorse attribuite al dipendente per la performance individuale.

# VALUTAZIONE DI RISULTATO

## *Scheda di valutazione titolari di Posizione Organizzativa*

ANNO \_\_\_\_\_

Responsabile \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ESERCIZIO \_\_\_\_\_**

**POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Cognome ..... Nome ..... Servizio.....

	<b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	<b>NOTE DEL VALUTATORE</b>
Area dei risultati	1 a Obiettivi di struttura	20		
	1 b Obiettivi individuali	20		
	<b>Subtotale</b>			
Area dei comportamenti professionali	2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	10		
	3 Competenze dimostrate	10		
	4 contributo alla performance generale	10		
	5 Comportamenti professionali e organizzativi:	(30)		
	5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno	10		
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	10			
5.3 Problem Solving	10			
	<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>Posizionamento nella fascia di merito ..</b>

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

---



---



---



---



---

**Eventuali considerazioni del valutato**

---



---

**IL VALUTATO per ricevuta**

**IL VALUTATORE**

Data: ..... Firma .....

# VALUTAZIONE DI RISULTATO

## *Scheda di valutazione dipendenti cat. D*

ANNO \_\_\_\_\_

Responsabile \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ESERCIZIO \_\_\_\_\_**

**Categoria D (senza P.O.)**

Cognome ..... Nome ..... Servizio.....

	<b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	<b>NOTE DEL VALUTATORE</b>
Area dei risultati	1 a Obiettivi di struttura	10		
	1 b Obiettivi individuali	10		
	<b>Subtotale</b>			
Area dei comportamenti professionali	2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	-		
	3 Competenze dimostrate	10		
	4 contributo alla performance generale	30		
	5 Comportamenti professionali e organizzativi:	(40)		
	5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno	10		
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	15			
5.3 Problem Solving	15			
	<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>Posizionamento nella fascia di merito ..</b>

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

---



---



---



---



---



---

**Eventuali considerazioni del valutato**

---



---

**IL VALUTATO per ricevuta**

**IL VALUTATORE**

Data: .....Firma .....

# VALUTAZIONE DI RISULTATO

## *Scheda di valutazione dipendenti cat. C*

ANNO \_\_\_\_\_

Responsabile \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ESERCIZIO \_\_\_\_\_**

**categoria C**

Cognome ..... Nome ..... Servizio.....

	<b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	<b>NOTE DEL VALUTATORE</b>
Area dei risultati	1 a Obiettivi di struttura	10		
	1 b Obiettivi individuali	10		
	<b>Subtotale</b>			
Area dei comportamenti professionali	2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	-		
	3 Competenze dimostrate	20		
	4 contributo alla performance generale	30		
	5 Comportamenti professionali e organizzativi:	(30)		
	5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno	10		
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	10			
5.3 Problem Solving	10			
	<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>Posizionamento nella fascia di merito ..</b>

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

---



---



---



---



---



---

**Eventuali considerazioni del valutato**

---



---

**IL VALUTATO per ricevuta**

**IL VALUTATORE**

Data: ..... Firma .....

# VALUTAZIONE DI RISULTATO

*Scheda di valutazione dipendenti cat. A e B*

ANNO \_\_\_\_\_

Responsabile \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ESERCIZIO \_\_\_\_\_**

**Categorie A/B**

Cognome ..... Nome ..... Servizio.....

	<b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	<b>NOTE DEL VALUTATORE</b>
Area dei risultati	1 a Obiettivi di struttura	20		
	1 b Obiettivi individuali	-		
	<b>Subtotale</b>			
Area dei comportamenti professionali	2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	-		
	3 Competenze dimostrate	10		
	4 contributo alla performance generale	20		
	5 Comportamenti professionali e organizzativi:	(50)		
	5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno	20		
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	20			
5.3 Problem Solving	10			
	<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>Posizionamento nella fascia di merito ..</b>

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

---



---



---



---



---



---

**Eventuali considerazioni del valutato**

---



---

**IL VALUTATO per ricevuta**

**IL VALUTATORE**

Data: ..... Firma .....