

# **COMUNE DI GALZIGNANO TERME**

## **REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE**

**D.L.GS. 150/2009**

# MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DEL COMUNE DI GALZIGNANO TERME

## 1. Introduzione.

Il presente manuale costituisce, nell'ambito della recente normativa introdotta dal D.Lgs. 150/2009, la cosiddetta "Riforma Brunetta", lo strumento attraverso il quale il Comune di Galzignano Terme 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 dirigenziale o 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.

## **2. 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.

### 3. oggetto della valutazione.

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 di €. 5.164,56 ad un massimo di €.12.911,42, come previsto dall’art.11 N.O.P.31.03.1999) incrementabili ad euro 16.000,00 in caso di gestioni associate del servizio.

Per quanto concerne la valutazione della *performance*, sia dei responsabili 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.( V. infra da pag. ).

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 o piano di assegnazione delle risorse e 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, fatta salva comunque la facoltà del Sindaco di determinare una maggiore retribuzione di risultato in aumento specificandone i motivi 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.

#### **4. fasi e soggetti del processo di valutazione finalizzato alla Retribuzione di risultato-Produttività .**

Il Sistema di misurazione e valutazione individuale della dirigenza/PO 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 del p.e.g. o piano di assegnazione delle risorse 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, (di norma entro febbraio) 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 verifiche periodiche ( di norma entro 31 maggio ed entro il 30 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 è il soggetto cui compete la formulazione al Sindaco della proposta di valutazione della performance della dirigenza e/o delle posizioni organizzative apicali.

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 valutatore, 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.

Per le posizioni organizzative già assegnate alla data di entrata in vigore del presente Regolamento, si rimanda l'applicazione alla scadenza prevista dai singoli decreti sindacali di individuazione delle posizioni stesse.

**Parte Prima**

**MODALITA' DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI**

**ORGANIZZATIVE**

## **Art. 5 – Criteri di riferimento per la graduazione delle posizioni organizzative**

1. Gli incarichi di posizione organizzativa sono stabiliti di norma annualmente, dal Sindaco; quindi, le relative indennità determinate dall'ODV hanno validità per l'anno di riferimento.

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 a programma, obiettivi ed eventuali convenzioni di servizi che l'amministrazione si prefigge.

3. La graduazione delle posizioni è elaborata e proposta in prima istanza dal Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in poi ODV), sulla base dei criteri fissati dal presente regolamento, che definisce l'ammontare di retribuzione da associare ai singoli punteggi o alle fasce di punteggi e, approvata in seconda istanza dal Sindaco

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, relazione previsionale e programmatica, piano esecutivo di gestione, dotazione organica, regolamenti, ecc.);
- b) conoscenze esplicitate dal Sindaco, dal Segretario dell'Ente.

5. La pesatura delle posizioni viene fatta all'inizio di ciascun anno solare e tutti i parametri utilizzati vengono quindi valutati facendo riferimento alla situazione esistente all'01.01. di ciascun anno.

## **Art. 6 – Indennità di posizione**

### **A) Premessa**

Il sistema di misurazione e graduazione delle posizioni organizzative approvato con G.C. n. 21 del 06/03/2012 e utilizzato per gli anni 2012 e 2013 deve essere aggiornato per prevedere in modo più preciso i criteri di valutazione delle strutture organizzative con particolare riferimento a coloro i quali prestano attività in convenzione di servizi con decorrenza 1.1.2014, al fine dell'attribuzione della retribuzione di posizione, anche in base alle informazioni all'occorrenza fornite dagli attuali incaricati alla gestione dei servizi.

Si ritiene di dover procedere a detta attività facendo riferimento alle strutture che di fatto trovano formale riconoscimento nel sistema di misurazione suddetto.

Nello svolgimento di detta attività, verranno presi in considerazione non i compiti svolti attualmente da parte del funzionario preposto, ma la complessità della struttura in relazione ai compiti e alle risorse ad essa assegnati, con particolare riguardo alle funzioni associate.

Si ritiene pertanto di dover utilizzare, ai fini della "pesatura" delle diverse aree, un modello di valutazione che consideri tutti i "Responsabili d'Area e di Servizio" con uguale criterio, prescindendo dalla loro posizione giuridico/economica, in quanto figure che reggono la nuova struttura organizzativa dell'Ente e che troveranno adeguata differenziazione proprio nella pesatura.



## **B) Griglia di pesatura e descrizione dei parametri**

I fattori rilevanti nel processo di valutazione delle strutture organizzative sono ricompresi in quattro macro fattori:

- A) Professionalità (peso del 20%);
- B) Responsabilità (peso del 30%);
- C) Complessità direzionali (peso del 40%);
- D) Strategicità (peso del 10%).

La differenziazione dei pesi è avvenuta in relazione all'importanza attribuita a ciascun fattore nella valutazione finale.

La griglia sottostante espone i diversi fattori che concorrono alla valutazione della complessità della struttura.

CATEGORIA	PIANO VALUTAZ.	FATTORE VALUTAZ.	SCALA VALUTAZIONE				Punti FATTORE	Punti PIANO	Punti CATEG.	Punti POND.
			1	2	3	4				
			0	20	30	40	50			
Professionalità peso 20%	Conoscenze Necessarie	Tecniche								
		Giuridici								
		Gestionali								
Responsabilità peso 30%	Responsabilità Giur/Formale									
	Responsabilità Economica	Spesa corrente Gestita								
		Spesa investim gestita								
		Entrate gestite								
Responsabilità Organizzativa	Posizioni direttive coordinate									
Complessità direzionali peso 40%	Complessità tecnico operative	Disomogeneità								
		Variabilità								
		Vincoli e Contesto								
	Relazioni Interne	Interlocutori								
		Collegamenti								
	Relazioni Esterne	Altre Istituzioni								
		Utenti finali								
	Fabbisogno di Innovazione	Nei processi								
		Nei servizi								
Nelle relazioni										
Strategicità peso 10%	Criticità rispetto al programma del Sindaco									
<b>TOTALE</b>										

## C) Descrizione delle colonne

La prima colonna raffigurata nella matrice su riportata è quella delle categorie, ovvero dei fattori rilevanti nel processo di valutazione.

La prima categoria è rappresentata dalla **Professionalità**, alla quale è attribuito un peso del 20% e che prevede un unico piano di valutazione, le conoscenze necessarie, le quali possono essere di tre tipi, ciascuno individuante uno specifico fattore di valutazione: conoscenze tecniche, giuridiche e gestionali.

La seconda categoria è rappresentata dalla **Responsabilità**, cui si attribuisce un peso del 30% e che prevede tre diversi piani di valutazione: responsabilità giuridico/formale, economica (per la quale sono previsti tre fattori di valutazione: spesa corrente gestita, spesa per investimenti gestita ed entrate gestite) e organizzativa.

La terza categoria è rappresentata dalle **Complessità Direzionali**, alla quale si attribuisce un peso del 40% e che prevede quattro piani di valutazione: le complessità tecnico – operative (che prevedono tre fattori di valutazione: la disomogeneità, la variabilità ed i vincoli di contesto), le relazioni interne (per le quali sono previsti due fattori di valutazione: gli interlocutori ed i collegamenti), le relazioni esterne (che prevedono due fattori di valutazione: le altre istituzioni e gli utenti finali) ed infine il fabbisogno di innovazione (a sua volta suddiviso in tre fattori di valutazione: fabbisogno nei processi, fabbisogno nei servizi e fabbisogno nelle relazioni).

La quarta ed ultima categoria è rappresentata dalla **Strategicità**, cui si attribuisce un peso del 10% e che prevede un unico piano di valutazione, la criticità rispetto al programma del Sindaco.

La seconda e la terza colonna riportano, rispettivamente, il piano di valutazione ed i fattori utilizzati nel processo valutativo di ogni singola categoria.

La colonna successiva è quella della scala di valutazione dei vari fattori, cui può essere attribuito un valore pari a 10, 20, 30, 40 o 50.

La colonna punti **FATTORE** riporta la somma dei punteggi attribuiti ai fattori di valutazione propri di ogni categoria.

Nella colonna punti **PIANO** è espresso il rapporto tra i punti fattore ed il numero dei fattori considerati nella valutazione.

La colonna punti **CATEGORIA** riporta la media tra i punti piano ed il numero dei piani di valutazione considerati per ciascuna categoria.

La colonna punti **PONDERATI**, infine, esprime il prodotto tra i punti categoria ed il peso percentuale attribuito a ciascuna categoria.

Il punteggio finale della posizione si ottiene dalla somma dei punteggi di categoria ponderati e potrà avere un valore minimo di punti 10 e massimo di punti 50.

## D) Descrizione dei Fattori e della Scala di Valutazione

### D1) Professionalità

Le conoscenze tecniche fanno riferimento alle specificità del settore/ufficio che possono richiedere appropriati software, particolari strumenti elettronici di lavoro, etc., il cui utilizzo necessita di un elevato impegno professionale.

Le conoscenze giuridiche rappresentano il livello di conoscenza della normativa richiesto per poter gestire il settore/ufficio.

Le conoscenze gestionali rappresentano il livello di capacità professionali/manageriali/creative richieste per il presidio del settore/ufficio e sono legate alla complessità di erogazione del servizio gestito (a titolo d'esempio la gestione

di un cantiere comunale richiede maggiori capacità gestionali rispetto alla gestione dell'ufficio tributi dove prevale l'aspetto normativo).

## D2) Responsabilità economica

La Spesa corrente gestita esprime il rapporto tra la spesa sostenuta dal settore e la spesa complessiva.

La Spesa per investimento gestita esprime il rapporto tra la spesa per investimenti gestita dal settore ed il totale della spesa per investimenti.

Le Entrate gestite rappresentano il rapporto tra la somma delle entrate correnti e di investimento gestite dal settore ed il totale delle entrate.

Dai rapporti descritti scaturiscono valori percentuali che possono essere ricondotti a quattro classi di intervallo, cui corrisponde la relativa classe punti assegnata che può essere così rappresentata:

Scala valori	0-10%	11-20%	21-30%	31 – 50%	Oltre 50%
--------------	-------	--------	--------	----------	-----------

Classe punti	10	20	30	40	50
--------------	----	----	----	----	----

## D3) Complessità direzionali

La Disomogeneità indica che l'operatività è fortemente variegata e, pertanto, richiede un elevato livello di coordinamento.

La Variabilità indica che esiste una continua modificazione che può riguardare il servizio, il prodotto o il processo di erogazione.

I Vincoli di contesto fanno riferimento alla caratterizzazione normativa in grado di incidere sull'operatività e sulla gestione del settore/ufficio.

Il Fabbisogno di innovazione indica che è necessaria una costante rivisitazione che può interessare il processo di erogazione del servizio, il servizio, i fattori produttivi o le relazioni con l'utenza (ad esempio l'utente impresa richiede un livello di innovazione superiore rispetto all'utente privato).

I fattori di valutazione riferibili alle Complessità direzionali possono essere di diversi livelli: basso – medio – elevato – molto elevato, a seconda dell'intensità con cui incidono sul piano di valutazione in esame.

## Art. 7 – Fasce retributive delle posizioni organizzative

1. L'individuazione del valore economico di ciascuna posizione avviene in base al punteggio ottenuto dalla somma di punteggi relativi ai parametri caratterizzanti le posizioni

Al punteggio totale ottenuto da ciascuna posizione verrà attribuito il valore economico annuo nella misura minima prevista dal CCNL di comparto ai responsabili che si posizioneranno nella relativa fascia di punteggio.

Punteggio totale	Retribuzione di posizione annua senza gestione associata	Retribuzione di posizione annua con gestione associata
Fino a 10	Euro 5.164,56=	Euro 5.164,56=
Fino a 15	Euro 6.150,00=	Euro 7.620,00=
Fino a 20	Euro 7.100,00=	Euro 8.800,00=

Fino a 25	Euro 8.070,00=	Euro 10.000,45=
Fino a 30	Euro 9.040,00=	Euro 11.200,00=
Fino a 35	Euro 10.000,00=	Euro 12.390,00=
Fino a 40	Euro 10.980,00=	Euro 13.600,00=
Fino a 43	Euro 11.560,00=	Euro 14.320,00=
Fino a 45	Euro 11.950,00=	Euro 14.800,00=
Fino a 48	Euro 12.530,00=	Euro 15.520,00=
Fino a 50	Euro 12.911,42=	Euro 16.000,00=

**Art. 8 – La valutazione dei risultati relativi alle posizioni organizzative.**

La valutazione dei risultati conseguiti avviene da parte dell'ODV, sulla base del sistema di misurazione e valutazione previsto dal regolamento delle performance vigente in quel periodo.

**Art. 9 – Incarichi ai titolari delle posizioni organizzative - Revoca**

1. Il Sindaco, con proprio decreto, conferisce ai soggetti dal medesimo individuati la titolarità delle posizioni organizzative, attribuendo altresì le relative indennità, così come determinati dall'ODV.

2. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza, con decreto motivato del Sindaco, in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi.

3. La revoca dell'incarico, disposta dal Sindaco con proprio motivato provvedimento, non pregiudica la corresponsione al titolare della posizione organizzativa dell'indennità di posizione per il periodo antecedente la data della revoca medesima.

**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 o piano assegnazione risorse e 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

<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PESO PER POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b>
1a Obiettivi di struttura	20
1b Obiettivi individuali	20
2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	10
3 Competenze dimostrate	10
4 Contributo alla performance generale	10
5 Comportamenti professionali e organizzativi:	Fino a 30 punti
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>

**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 SERVIZIO</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>

## **Legenda:**

### **A) AREA DEI RISULTATI relativa agli indicatori di valutazione 1-A) e 1-B) del sistema di valutazione, come di seguito descritti:**

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;

### **B) AREA DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI relativa agli indicatori di valutazione: 2, 3, 4, 5 (quest'ultimo articolato nei tre sottofattori 5.1, 5.2, 5.3 ) come di seguito descritti:**

2. Il presente fattore, previsto per le sole P.O., rappresenta la capacità di motivare, comunicando e orientando i comportamenti dei collaboratori al risultato e al miglioramento continuo, e di valutare i collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale dei propri collaboratori; In particolare si tiene anche conto dei seguenti fattori: livello e tipologia di leadership esercitata in relazione al gruppo dei collaboratori, la capacità di coinvolgere, motivare e di valutare correttamente ed obiettivamente, in relazione alle attività svolte ed ai risultati effettivamente raggiunti, l'operato dei collaboratori della propria unità operativa. (punti 4 e 12 della legenda)

3. Il presente fattore rappresenta il livello delle competenze manageriali (per le PO) o trasversali e delle competenze distintive maturate nell'arco dell'esercizio da valutarsi; in particolare per le P.O. si tiene conto anche dei seguenti elementi:

- ◆ capacità di organizzazione in relazione anche al grado di flessibilità e interdisciplinarietà necessarie a corrispondere ad esigenze interne ed esterne nel rispetto del quadro normativo, nonché di adottare modalità procedurali migliorative.
- ◆ capacità di dirigere le attività poste sotto la propria responsabilità garantendo elevati livelli di qualità, precisione e rispetto dei tempi in relazione al grado di esecuzione del proprio lavoro e dei riflessi sull'unità organizzativa in termini di coinvolgimento e di miglioramento degli standard di qualità impegno personale ,
- ◆ motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato anche in relazione all'attitudine ad interpretare il ruolo e con riferimento alle azioni poste in essere per il miglioramento degli standard di qualità ed efficienza raggiunti.
- ◆ propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici , organizzativi e normativi in rapporto ai mutamenti dell'ambiente lavorativo che incidono sulla sfera di attività sua e della unità operativa cui è preposto.

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. In particolare per le P.O., si tiene anche conto dei seguenti elementi:

- ◆ Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici in relazione al livello, la qualità e il tipo di contributo offerto in progetti e programmi di valenza intersettoriale o comunque di collaborazione attiva fornita all'ente nel suo complesso.
- ◆ Capacità di contribuire alla formulazione delle strategie di sviluppo dei servizi assegnati alla propria responsabilità anche in relazione al livello di contributo offerto alla crescita del proprio servizio in termini di efficacia ed efficienza nel rispetto degli obiettivi fissati e risorse assegnate.
- ◆ Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del Know-How dell'Ente sui temi di sua pertinenza.
- ◆ Capacità di lavorare per progetti e priorità secondo canoni di programmazione e gestione efficace ed efficiente dei tempi (project management)

5. Il presente fattore rappresenta quegli aspetti di natura comportamentale su cui l'Ente ritiene prioritario richiamare l'attenzione del personale.

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; in particolare si tiene anche conto dei seguenti elementi:

-Orientamento al cittadino – cliente (e/o al cliente interno) e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente in relazione al livello di finalizzazione esterna/interna del proprio lavoro ed il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente.

b. Il sotto fattore 5.2 significa che a tutti i livelli l'Ente si attende una prestazione accurata e puntuale; in particolare si tiene conto del livello di qualità, precisione e rispetto dei tempi in relazione al grado di esecuzione del proprio lavoro e dei riflessi sull'unità organizzativa in termini di coinvolgimento e di miglioramento degli standard di qualità.

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). In particolare si tiene conto della Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza e di individuazione delle criticità, proponendo soluzioni adeguate e tempestive.

## 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:

<p><b>Grado 1</b> <b>INADEGUATO</b> Punteggio correlato: non superiore al 25%</p>	<p>Prestazione non rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione.</p> <p>Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>
<p><b>Grado 2</b> <b>MIGLIORABILE</b> Punteggio correlato: dal 26 al 50%</p>	<p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi.</p> <p>Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
<p><b>Grado 3</b> <b>ADEGUATO</b> Punteggio correlato: dal 51 al 70%</p>	<p>Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche.</p> <p>Il valutato non necessita di interventi di sostegno.</p>
<p><b>Grado 4</b> <b>BUONO</b> Punteggio correlato: dal 71 al 90%</p>	<p>Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.</p>
<p><b>Grado 5</b> <b>ECCELLENTE</b> Punteggio correlato: dal 91 al 100%</p>	<p>Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.</p> <p>Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.</p>

## Articolazione in fasce

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

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

Sulla base dei punteggi attribuiti, sono annualmente individuate quattro fasce:

PUNTEGGIO OTTENUTO	PERCENTUALE EROGABILE
Da 91 a 100	91%→ 100% Fascia alta
DA 75 A 90	75%_ 90 Fascia medioalta
Da 51 a 74	51% _74% Fascia media
DA 31 a 50	Fascia bassa: retribuzione di risultato dell'importo minimo stabilito dal CCNL

### **Ipotesi puramente esemplificativa di correlazione punteggio/retribuzione**

Il premio per il personale in prima fascia dovrà essere superiore del 50% a quello della seconda fascia. Quest'ultimo a sua volta dovrà essere superiore del 25% a quello di terza fascia. Alla quarta fascia non è corrisposto alcun premio.

- Premio base terza fascia 1
- Premio base + 25% seconda fascia 1.25
- $(\text{Premio base} + 25\%) + \frac{\text{premio base} + 25\%}{2}$  1.875 prima fascia

2

# VALUTAZIONE DI RISULTATO

## *Scheda di valutazione titolari di Posizione Organizzativa*

ANNO \_\_\_\_\_

Responsabile \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_



SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE  
 POSIZIONI ORGANIZZATIVE

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

	FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGI O MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE DEL VALUTATORE
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 presa visione**

**IL VALUTATORE**

Data: .....

# VALUTAZIONE DI RISULTATO

## *Scheda di valutazione dipendenti cat. D*

ANNO \_\_\_\_\_

Responsabile \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE**

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 presa visione**

**IL VALUTATORE**

**Data:** .....

\*

## VALUTAZIONE DI RISULTATO

*Scheda di valutazione dipendenti cat. C*

ANNO \_\_\_\_\_

Responsabile \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE**

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 presa visione**

**IL VALUTATORE**

Data: .....

# VALUTAZIONE DI RISULTATO

*Scheda di valutazione dipendenti cat. A e B*

ANNO \_\_\_\_\_

Responsabile \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE**

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: 5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno 5.2 Puntualità e precisione della prestazione 5.3 Problem Solving	(50)		
		20		
25 5				
	<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 presa visione**

**IL VALUTATORE**

**Data:** .....

## **Art. 10 – Norme finali**

1. Per quanto non previsto nel presente Regolamento si fa riferimento alla normativa vigente in materia.
2. Il presente Regolamento entra in vigore dalla data di esecutività della delibera di approvazione del regolamento.