



# **COMUNE DI LEGNARO**

## **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 LEGNARO

## 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 Legnaro 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) .

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 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 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. 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 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**

1. 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 ( OIV ) 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/Direttore dell'Ente;
  - c) dalle conoscenze dei componenti l'Organismo indipendente di valutazione ;
  - d) da interviste o questionari somministrati ai responsabili delle posizioni valutate.
5. La pesatura delle posizioni, una volta effettuata, viene aggiornata periodicamente, almeno ogni tre anni 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 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**

	<b>Punti</b>
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 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.

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

# VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL

## SOTTOAREE DI

## FINALITA' DIRETTE

### COMPORAMENTO

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 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:

- **prima fascia** (o dell'eccellenza) da 91 a 100/100  
In questa fascia può rientrare massimo il 25% ? delle P.O. e il 20% ? del personale del Settore indipendentemente dal livello di inquadramento. Il Sistema di Misurazione e Valutazione di Performance conterrà le regole per il rispetto delle quote percentuali fissate;
- **seconda fascia** (o della distinzione) da 81 a 90/100;
- **terza fascia** (o dell'adeguatezza) da 71 a 80/100;
- **quarta fascia** (o della prestazione inadeguata) da 0 a 70/100.

**OPPURE**

<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>	<b>PERCENTUALE EROGABILE</b>
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 nessuna retribuzione di risultato

### **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 - ESERCIZIO 2011

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

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

	FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO 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: 5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno 5.2 Puntualità e precisione della prestazione 5.3 Problem Solving	(30)		
		10		
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 \_\_\_\_\_

Ù

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ESERCIZIO 2011

Categoria D (senza P.O.)

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

	FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE DEL VALUTATORE
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 - ESERCIZIO 2011

categoria C

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

	FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE DEL VALUTATORE
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: 5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno 5.2 Puntualità e precisione della prestazione 5.3 Problem Solving	(30)		
		10		
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 \_\_\_\_\_

SCHEMA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ESERCIZIO 2011

Categorie A/B

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

	FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE DEL VALUTATORE
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 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:** .....