



COMUNE DI NEGRAR
Provincia di Verona

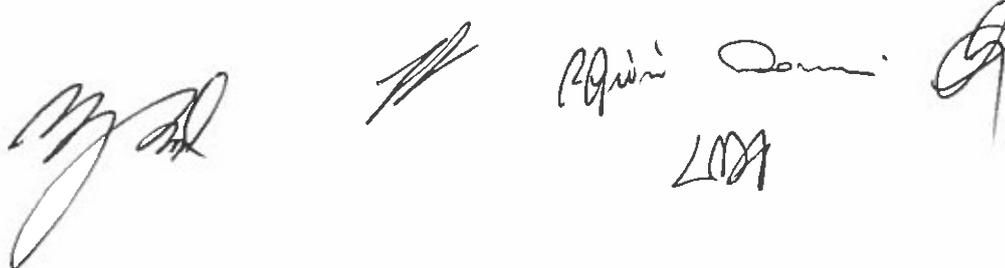
METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegato C) al Contratto Collettivo Decentrato Integrativo personale non dirigente - 2017/2019

[Handwritten signatures]

INDICE

1.	Premessa	pag. 3
2.	Il sistema di misurazione e valutazione delle performance	pag. 4
3.	Procedura di valutazione	pag. 5
4.	Criteri per la valutazione della performance organizzativa	pag. 6
5.	Criteri per la valutazione della performance individuale	pag. 7
6.	Processo di definizione e valutazione della performance	pag. 8
7.	Modalità di determinazione del budget di Settore destinato alla produttività	pag. 9
8.	Misurazione e valutazione della performance collegato al fondo della produttività collettiva del personale di Cat. A, B, C, D non titolare di Posizione Organizzativa	pag. 9
9.	Misurazione e valutazione della performance del personale titolare di Posizione Organizzativa	pag. 10
10.	Misurazione e valutazione della performance del Dirigente	pag. 10
11.	L'applicazione della metodologia	pag. 12
12.	Sistema premiale e progressioni economiche	pag. 12
13.	Le procedure di conciliazione	pag. 13
14.	Revisione e miglioramento del processo di valutazione	pag. 13
15.	Trasparenza del ciclo di gestione della performance	pag. 14
16.	Scheda di valutazione personale Cat. A, B, C, D (non titolare P.O)	pag. 15
16.	Scheda di valutazione Responsabile Posizione Organizzativa	pag. 16
16.	Scheda di valutazione Dirigenti	pag. 17



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page. From left to right: a large stylized signature, a smaller signature, the name 'P. Quini' followed by 'Danni', and another signature. Below the name 'P. Quini' are the initials 'LMA'.

1. Premessa

Il D.Lgs n. 150/2009, affronta con decisione il tema dell'ammodernamento della Pubblica Amministrazione italiana prevedendo misure e strumenti a sostegno dell'efficace ed efficiente gestione amministrativa, sottolineando elementi quali:

- misurazione e valutazione delle *performance organizzative ed individuali*;
- misurabilità dell'output e dell'outcome;
- premialità del merito e dei risultati conseguiti;
- trasparenza e comunicazione delle scelte e dei risultati.

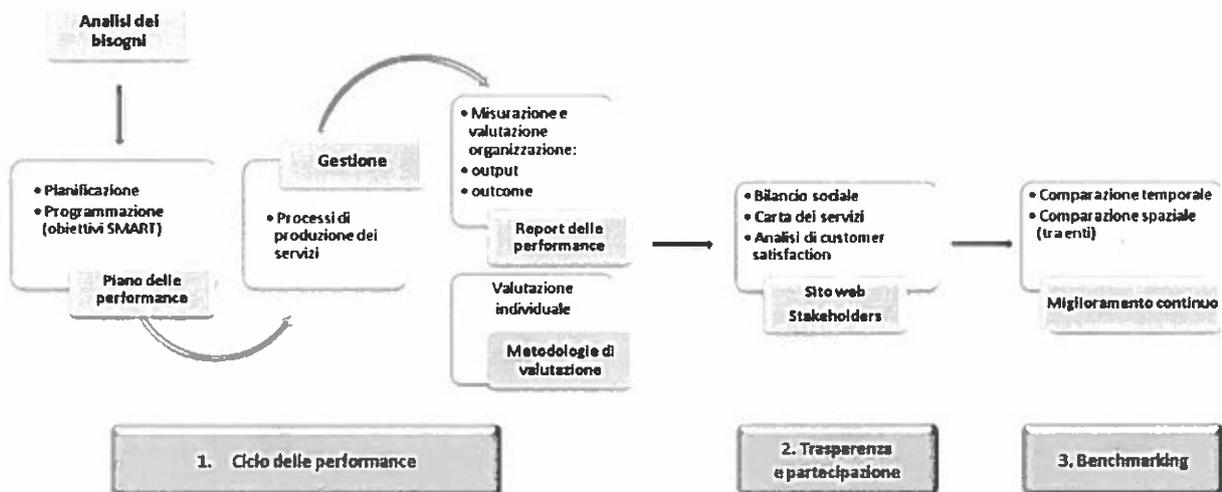
Per certi aspetti, la disciplina non presenta elementi di novità assoluta rispetto al panorama delle norme che negli anni precedenti hanno investito le Pubbliche Amministrazioni. Ma, probabilmente, l'esigenza di riprendere con insistenza alcuni temi è sentita. Ciò anche alla luce di nuovi paradigmi di governance che si stanno profilando e che annunciano il "passaggio" dal modello del New Public Management a quello della Public Governance. Quest'ultimo, meglio dei precedenti, abbraccia i principi e i contenuti della riforma "Brunetta" perché evidenzia un'evoluzione del mondo della Pubblica Amministrazione, in Italia come in altri Paesi, orientata ad allargare gli ambiti di partecipazione nei processi decisionali e di valutazione degli impatti anche ai cittadini e ai soggetti con i quali costantemente le istituzioni si relazionano.

Letti in quest'ottica, gli input della riforma assumono un accento diverso e possono essere meglio compresi. Non colti come l'ennesimo adempimento da soddisfare, ma vissuti come una spinta verso il miglioramento continuo cui tendere, affrontabile anche grazie alla rivisitazione degli strumenti di governance e di gestione attualmente in uso, piuttosto che la definizione di nuovi da sperimentare e porre successivamente a regime.

In questo contesto si inserisce il processo denominato "ciclo delle performance" (Fig. 1) che comprende la declinazione dei flussi informativi dedicati alle fasi di pianificazione, programmazione, gestione, misurazione e valutazione delle performance. Il ciclo delle performance si concretizza con i contenuti espressi nel Piano delle performance e nel Report sulle performance.



Figura 1: Schema logico del ciclo della performance



Lo schema evidenzia i capisaldi della metodologia in tema di programmazione, controllo e valutazione della performance organizzativa, allargando il paradigma alla "presenza" del cittadino in qualità di agente attivo del cambiamento. Il modello sottolinea il valore dell'azione della voce degli stakeholder, quale elemento di critica costruttiva che i cittadini possono esercitare al fine di favorire il miglioramento dei servizi pubblici.

Il Piano della performance rappresenta il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi – strategici e operativi –, gli indicatori ed i target - di input e di outcome - rispetto ai quali troverà continuità e coerenza l'attività amministrativa.

Il Piano della performance triennale, conterrà quindi:

- indirizzi strategici di medio periodo, con target ed indicatori di outcome;
- obiettivi operativi annuali, con target ed indicatori di output.

Gli obiettivi operativi annuali costituiranno la base per la gestione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

2. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance

L'articolo 7 del D.Lgs. n. 150/2009 dispone che le Amministrazioni Pubbliche adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", documento chiave per la determinazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, ma anche le modalità di raccordo e di integrazione tra i sistemi di controllo esistenti e documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le performance sono misurate e valutate con riferimento a:

- l'organizzazione nel suo complesso e gli ambiti organizzativi in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente;
- i singoli dipendenti.

Fondamentale è a tale proposito il legame che sussiste tra i diversi livelli di programmazione degli obiettivi strategici e operativi e i conseguenti sistemi di misurazione dei medesimi che necessitano dell'espressione di indicatori di outcome e di output, tra loro strettamente coerenti.

Pertanto, il processo di rendicontazione della gestione troverà spazio nel report sulle performance e supporterà il processo di valutazione attraverso il ricorso ad un sistema di attività / strumenti quali:

- monitoraggio stato attuazione degli obiettivi e relativi indicatori;
- verifica coerenza tra obiettivi di medio - lungo periodo e obiettivi operativi;
- sistemi di controllo interno e di gestione per la misurazione e valutazione delle performance dell'organizzazione e delle persone (individuale).

È evidente, quindi, il raccordo necessario tra la pianificazione e la programmazione, tra gli obiettivi strategici (target e indicatori di outcome) e obiettivi operativi (target e indicatori di output). Cioè l'esigenza, oramai ineluttabile, di poter verificare il grado di implementazione delle scelte politiche e la capacità – delle stesse – di impattare positivamente i bisogni della comunità amministrata.

Il sistema di valutazione della performance individuale deve poter consentire l'individuazione del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza.

3. Procedura di valutazione

Il ciclo di valutazione è annuale.

La procedura si avvia con l'adozione da parte della Giunta Comunale del PEG e del Piano della Performance, che definiscono da un lato gli obiettivi di carattere ordinario e dall'altro gli obiettivi strategici dell'Ente.

Il Direttore Generale, entro dieci giorni dall'approvazione di quanto sopra, assegna gli obiettivi ai Dirigenti di Settore e/o Responsabili di Servizio. Per ciascun obiettivo è necessario individuare una breve descrizione e il grado di strategicità di riferimento.

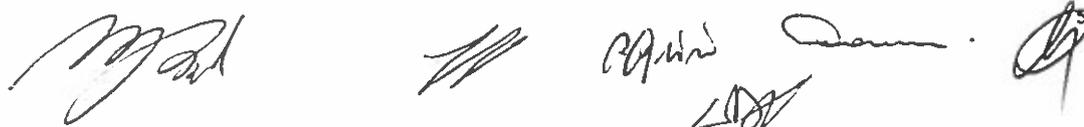
Alla luce degli obiettivi assegnati, entro dieci giorni dall'assegnazione, ciascun Dirigente di Settore e/o Responsabile di Servizio attribuisce specifici obiettivi individuali ai propri dipendenti.

Il percorso di valutazione è strutturato su un colloquio iniziale e su un colloquio di fine periodo ed un eventuale colloquio intermedio:

- nella fase iniziale vengono assegnati gli obiettivi e illustrati i comportamenti che ogni singolo dipendente è tenuto a seguire per qualificare adeguatamente la propria prestazione, nello stesso tempo vengono comunicati i criteri di valutazione che saranno utilizzati per la verifica di fine anno.
- nella fase intermedia (entro il 30 settembre) viene fatta una verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi e dell'andamento della prestazione individuale nel suo complesso. A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi e/o valori dei parametri, così come le attese relative ai fattori di prestazione, ma solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori – comprovate dal valutato – che rendono incongruo, non equo e non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti. Nella stessa occasione potranno essere sentite le persone la cui prestazione presenta un andamento al di sotto delle aspettative al fine di promuovere azioni per il miglioramento dei risultati nel periodo di riferimento.
- nella fase finale viene valutata complessivamente la prestazione e consegnata la scheda di valutazione della prestazione annuale (entro i primi tre mesi dell'anno successivo).

I valutatori sono tenuti al rispetto delle fasi e della tempistica previste. Qualora ciò non avvenga la valutazione finale si ritiene positiva (superiore al 50% della performance individuale).

Il Servizio Risorse Umane provvederà ad organizzare i vari colloqui con la redazione di apposito verbale.



4. Criteri per la valutazione della performance organizzativa

La incentivazione alla produttività individua le esigenze di innovazione e di riforma dell'Ente e si traduce in incrementi retributivi in cambio di una più elevata produzione di servizi. Gli istituti premiali vanno definiti in modo tale da consentire una remunerazione differenziata e proporzionata all'impegno ed ai risultati di ciascuno.

L'erogazione delle risorse finanziarie destinate alla **performance organizzativa** viene collegata alla individuazione e condivisione di indicatori di apprezzamento dei risultati complessivi dell'Ente con l'esplicito obiettivo di aumentare il livello di partecipazione individuale e di gruppo dei lavoratori e di coinvolgerli nel raggiungimento degli obiettivi ritenuti prioritari all'interno del Piano Esecutivo di Gestione e Piano dettagliato degli obiettivi, l'erogazione dei compensi tiene conto del sistema di controllo di gestione e del sistema di valutazione delle prestazioni in uso nell'Ente collegandone analiticamente gli esiti al budget assegnato secondo le tabelle sottostanti:

Indicatori di performance organizzativa	Sufficiente raggiungimento degli obiettivi	Soddisfacente raggiungimento degli obiettivi	Pieno raggiungimento degli obiettivi
	da 51% a 60%	da 61% a 80%	da 81% a 100%

Vengono individuati e condivisi i seguenti indicatori/requisiti economico – finanziari nonché di virtuosità gestionale collegati alle previsioni della Legge Finanziaria:

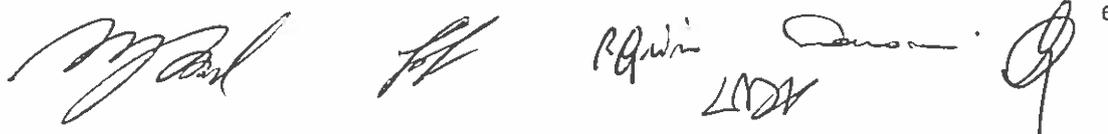
- Grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG non inferiore al 51%;
- Rispetto del patto di stabilità nel triennio precedente e nell'anno in corso;
- Riduzione del rapporto tra spesa per il personale e spesa corrente

I progetti di miglioramento ed innovativi, piani di lavoro ed altre iniziative anche pluriennali sono approvati e finanziati singolarmente e finalizzati al miglioramento organizzativo e gestionale con particolare riferimento a quelli rivolti all'utenza tenendo presente i risultati conseguiti nell'anno precedente, nell'ottica di un progressivo e costante miglioramento della attività.

Gli obiettivi di risultato ed i programmi di incremento della produttività sono orientati:

- al miglioramento delle prestazioni collettive riferite a gruppi e/o unità operative e individuali legate ai servizi per la collettività e per l'utenza;
- all'ottimizzazione delle condizioni di fruibilità delle prestazioni e dell'utilizzo dei servizi anche attraverso l'ampliamento degli orari di apertura al pubblico e la riduzione dei tempi di attesa, nonché, in generale, dei tempi di svolgimento delle attività;
- all'accelerazione e semplificazione delle procedure relative alle attività interne, amministrative e di supporto;
- alla maggiore attenzione all'utenza da conseguire mediante il miglioramento qualitativo delle modalità relazionali con il pubblico;
- al recupero di efficienza ed economicità attraverso lo sviluppo organizzativo e gestionale, il risparmio dei costi, la riduzione di spesa e di personale addetto ai servizi.

Il Dirigente individua i dipendenti da adibire ai progetti / piani di lavoro in relazione alla loro collocazione organizzativa e professionale e alla funzionalità della partecipazione degli stessi ai singoli obiettivi, indirizzando, attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione, l'attività dei dipendenti medesimi al raggiungimento dei risultati attesi. In relazione ai progetti il dirigente attribuisce formalmente i compiti e gli obiettivi ai singoli o ai gruppi.



L'erogazione dei compensi incentivanti correlati al merito, ai risultati conseguiti nello svolgimento delle attività nonché al comportamento organizzativo avviene, dopo aver verificato il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti, sulla base del sistema permanente di valutazione in relazione al riconoscimento del merito ed alla valorizzazione dell'impegno e della qualità delle prestazioni.

Qualora l'unità organizzativa raggiunga almeno l'51% degli obiettivi, il premio incentivante riguardante la performance organizzativa viene ripartito in misura uguale tra tutti i dipendenti, eccetto le P.O. e i Dirigenti, appartenenti all'unità organizzativa.

5. Criteri per la valutazione della performance individuale

Per quanto attiene alla misurazione e valutazione della **performance individuale** si prevede un processo che, partendo dagli obiettivi di performance dell'Ente – selezione di alcuni indirizzi strategici – individui gli obiettivi operativi (individuali o di gruppo) oggetto di valutazione.

A tal fine, la valutazione si distingue tra i dipendenti che hanno un'indennità di posizione, quindi un trattamento accessorio direttamente collegato al raggiungimento di obiettivi definiti, e i restanti dipendenti che non hanno specifiche responsabilità formalmente assegnate, ma operative.

In entrambi i casi la valutazione della performance individuale si compone di due parti:

- una direttamente legata alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e alla valutazione di alcuni specifici comportamenti organizzativi;
- l'altra correlata alla dimensione organizzativa più ampia, all'interno della quale si colloca la correlazione con gli indirizzi strategici e la capacità di interpretare unitariamente l'organizzazione nel suo complesso.

Pertanto, nel caso dei Dirigenti e/o Responsabili in Posizione Organizzativa, la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati avrà come riferimento quanto programmato nel PEG/Piano degli obiettivi e assunto ai fini della valutazione medesima. Per i restanti dipendenti sarà valutato il livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo di riferimento, comprendendo anche una componente direttamente correlata al livello di raggiungimento degli obiettivi del proprio ambito, quindi a quanto attribuito al proprio Responsabile in corrispondenza del criterio "*Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo*".

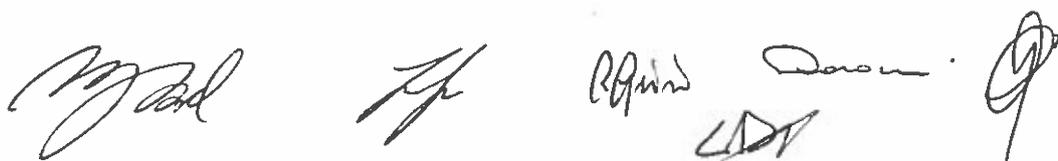
Tanto per i Dirigenti e/o Responsabili di Posizione Organizzativa, quanto per gli altri dipendenti, la valutazione terrà conto anche di specifici comportamenti organizzativi richiesti dalla posizione di lavoro ricoperta.

Infatti, la valutazione della performance mira sostanzialmente a premiare:

- il raggiungimento di risultati legati ad un periodo temporale (annualità) prodotti a livello individuale e/o di gruppo o di ambito organizzativo;
- la tenuta di particolari comportamenti organizzativi, non considerando le modifiche permanenti di capacità, competenze, conoscenze.

Il sistema di valutazione e misurazione della performance si articola a cascata verticalmente come segue:

1. Il Sindaco e l'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) valutano i Dirigenti e i Responsabili di Posizione Organizzativa;
2. I Dirigenti valutano i dipendenti di Categoria, compresi gli incaricati di Posizione Organizzativa a loro assegnati.



A seguito di valutazione sulla performance individuale e sui comportamenti professionali il cui risultato è complessivo, sarà erogato il salario accessorio corrispondente alla percentuale di valutazione.

Al personale assunto o cessato nel corso dell'anno spettano le quote di produttività generale rapportate in 365/esimi al periodo lavorativo prestato. In ogni caso avrà diritto alla valutazione e alla relativa retribuzione solo il dipendente con un'attività lavorativa non inferiore ai 30 giorni.

6. Processo di definizione e valutazione della performance

L'articolo 9 del D.Lgs. n.150/2009 ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i Dirigenti e per il personale Responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
 - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
 - le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si caratterizza per:

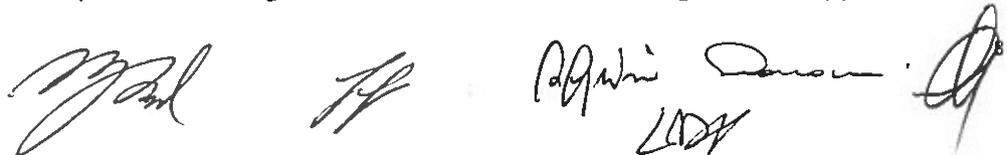
- la sua compattezza ed omogeneità: tutto il personale, a prescindere dalla qualifica e dal profilo, è valutato con criteri e meccanismi analoghi;
- essere imperniato su un collegamento diretto fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora e del Responsabile che la dirige.

Il sistema si basa sulla misurazione e valutazione di due componenti:

- 1) i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati individuali, di gruppo e dell'Ente ("cosa è stato fatto");
- 2) i comportamenti organizzativi tenuti, ossia le competenze dimostrate nella prestazione ("come è stato fatto").

Ciascuna componente fornisce un contributo alla valutazione individuale, diverso a seconda del ruolo assegnato:

- per i Dirigenti il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ha un peso rilevante e incide del 70% sulla valutazione complessiva (Ambito "Risultati"). I comportamenti organizzativi completano la valutazione per il restante 30%.
- per i Responsabili di un ambito organizzativo il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ha un peso rilevante e incide del 60% sulla valutazione complessiva (Ambito "Risultati"). I comportamenti organizzativi completano la valutazione per il restante 40%.
- per il personale senza responsabilità formalmente assegnate i rapporti tra la componente "Risultati" e i comportamenti organizzativi si modificano e il grado di apporto individuale



assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ha un peso percentuale diverso a seconda della categoria economica/profilo di appartenenza:

In relazione a quanto finora detto, i valutatori di ciascuna Area organizzativa, previo tavolo di confronto con i valutatori delle altre Aree organizzative dell'Ente, compileranno, per ogni dipendente, una scheda di valutazione (come da modello in allegato) contemplando l'analisi della performance individuale e organizzativa, in grado di rappresentare la valutazione dei risultati conseguiti e dei comportamenti tenuti.

Per quanto riguarda la componente "Risultati", della scheda, si farà riferimento alle risultanze emergenti dalle schede dettagliate circa lo stato di attuazione dei singoli obiettivi operativi annuali.

La scheda di valutazione, una volta compilata, sarà consegnata dal valutatore al valutato in un apposito colloquio di valutazione secondo le tempistiche definite al punto 4. In tale colloquio il valutato potrà esprimere le proprie opinioni e considerazioni, nonché chiederne la verbalizzazione. Al termine del colloquio il valutato sottoscrive per accettazione la scheda ricevuta.

Entro 10 giorni dallo svolgimento del colloquio il valutato può, nell'ordine:

- chiedere ulteriori chiarimenti e conferire con il proprio Dirigente e/o Responsabile in merito alla valutazione ricevuta;
- avviare una procedura di conciliazione secondo le modalità previste al paragrafo 13.

Trascorsi 10 giorni dalla consegna della scheda, durante i quali il valutato nulla ha eccepito, la valutazione si considera definitiva e accettata.

7. Modalità di determinazione del budget di Settore destinato alla produttività

Annualmente il Servizio Risorse Umane suddivide il fondo destinato alla produttività collettiva, delle Categorie A, B, C, D non titolare di Posizione Organizzativa.

- **Una quota pari al 50% del fondo sarà destinata a premiare la performance organizzativa.**

Ai fini dell'assegnazione dei premi collegati alla performance organizzativa si tiene conto della presenza in servizio (se l'assunzione o la cessazione è avvenuta in corso d'anno), non si tiene conto delle Categoria di appartenenza.

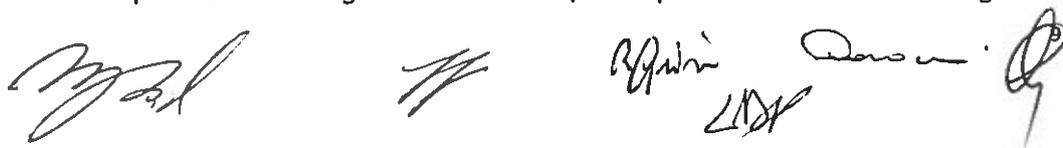
- **Il restante 50% premierà la performance individuale** e sarà suddiviso ai Dirigenti in relazione:

- al personale loro assegnato (senza tener conto della Categoria di appartenenza)
- alla presenza di servizio (se l'assunzione o la cessazione è avvenuta in corso d'anno).

Ai fini dell'assegnazione dei premi collegati alla valutazione della performance individuale, non sono considerate le assenze relative a: malattia (fino a 20 giorni nell'anno), infortunio sul lavoro, congedo ordinario e riposo sostitutivo delle festività soppresse, congedo di maternità (ex astensione obbligatoria), terapie salvavita ed altre assimilabili, permessi retribuiti per donatori di sangue, permessi retribuiti per donatori di midollo osseo, permessi per funzioni elettorali, permessi per lutto, permessi per citazioni a testimoniare, assenze per volontariato di cui all'art. 9 D.P.R. 8/2/2001, permessi legge 104/92 (solo per i dipendenti portatori di handicap grave), recupero di prestazioni di lavoro straordinario, permessi sindacali retribuiti, scioperi.

8. Misurazione e valutazione della performance collegato al fondo della produttività collettiva del personale di Cat. A, B, C, D non titolare di Posizione Organizzativa.

La valutazione finale del risultato del personale di Cat. A, B, C, D non titolare di Posizione Organizzativa è di competenza dei Dirigenti di Settore e/o Responsabili di Posizione Organizzativa



tenendo conto della realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi, utilizzando le schede allegate distinte per Categorie.

Ciascun Dirigente e/o Responsabile di Posizione Organizzativa compilerà per ogni collaboratore una scheda, assegnando un punteggio ai vari elementi di valutazione, così come specificati e dettagliati nelle medesime schede.

9. Misurazione e valutazione della performance del personale titolare di Posizione Organizzativa

La valutazione finale del risultato del personale titolare di Posizione Organizzativa è di competenza dell'IOIV (Organismo Indipendente di Valutazione) e/o dei Dirigenti responsabili tenendo conto della realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi.

La performance organizzativa ed individuale del personale titolare di Posizione Organizzativa è misurata utilizzando la scheda di valutazione allegata al presente documento.

Ogni dipendente beneficerà dell'indennità di risultato nell'importo massimo stabilito dal contratto o in una percentuale in base al punteggio complessivo conseguito nella scheda di valutazione.

10. Misurazione e valutazione della performance del Dirigente.

La valutazione dei Dirigenti avviene nel rispetto delle seguenti fasi:

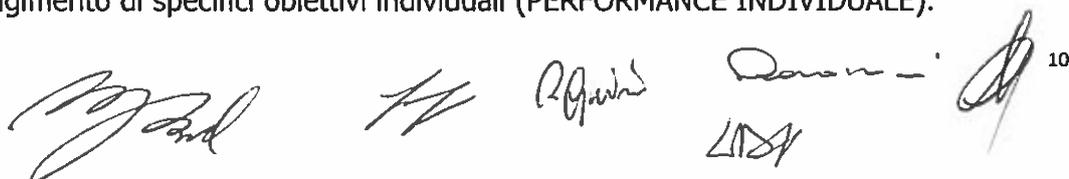
1. Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori.
 - a. Strumenti di Pianificazione strategica – obiettivi di sviluppo/miglioramento e obiettivi di mantenimento;
 - b. Schede descrittive degli obiettivi di sviluppo/miglioramento e obiettivi di mantenimento;
 - c. Caratteristiche degli obiettivi.
2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse.
3. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi.
4. Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.
5. Rendicontazione finale dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'Amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

PIANO DELLA PERFORMANCE (art. 10 Legge n. 122/2010)

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (art. 10 Legge n. 122/2010)

L'art. 9, comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che la valutazione della performance individuale dei dirigenti sia collegata:

- a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (PERFORMANCE ORGANIZZATIVA);
- b. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (GRADO DI PARTECIPAZIONE AI RISULTATI OTTENUTI);
- c. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI);
- d. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (PERFORMANCE INDIVIDUALE).



La norma non indica la ponderazione e l'importanza relativa dei suddetti oggetti di valutazione. Tuttavia, analizzando il contenuto dei diversi punti, si rileva che gli oggetti di valutazione confluiscono nelle stesse direttrici che motivano la scelta del modello, ovvero nelle due macro aree, "risultati" e "competenze organizzative". In tal senso, i punti a. e d. sono riconducibili all'analisi dei risultati, mentre i punti b. e c. sono riconducibili all'analisi delle competenze organizzative.

Nella prassi aziendalistica, sia privata che pubblica, queste due macro aree assumono mediamente un peso che varia tra il 70-80% (risultati) e tra il 20-30% (competenze organizzative). Tenuto conto di queste proporzioni e sulla base di un'analisi di contesto, è stato assegnato un peso complessivo dell'80% per i criteri a. e d. (50% per il punto a., 30% per il punto d. e del 20% per i punti b. e c. (40% per il punto c. , 10% per il punto d).

La differenziazione dei giudizi (criterio c)

La delibera CIVIT n. 114/2010 propone l'adozione di indicatori quantitativi, per misurare la capacità di differenziare i giudizi che i valutatori hanno espresso nei confronti dei soggetti valutati.

Il punteggio che costituisce il contributo alla valutazione della performance di cui al criterio c. è determinato dal livello di differenziazione dei giudizi espressi in merito alle competenze professionali e manageriali, secondo la formale DEVIAZIONE STANDARD del foglio excel.

La formula proposta per la definizione del grado di differenziazione tiene conto sia della significativa variabilità dei giudizi sulle singole competenze professionali e manageriali, sia della effettiva definizione di una gerarchia di merito tra i valutati, ovvero sulla diversificazione del punteggio complessivo per la performance individuale dei valutati.

Definite dunque le seguenti variabili:

N il numero complessivo delle valutazioni attribuite dal valutatore (competenze che compongono la scheda di valutazione relativa alla performance individuale dei valutati), pari al valore medio dei punteggi complessivi di cui alla performance individuale assegnati agli n valutati;

Il punteggio relativo alla differenziazione dei giudizi sarà determinato dalla formula:

DEVIAZIONE STANDARD del foglio excel applicato ai dipendenti della stessa Area Organizzativa, secondo la seguente graduazione:

DEVIAZIONE STANDARD	PUNTEGGIO
tra 0 e 1	punti 2
tra 1 e 3	punti 4
tra 4 e 6	punti 7
oltre 6	punti 10

L'inconsistenza numerica di una popolazione di valutati sufficientemente significativa determinerà la neutralizzazione del criterio ai fini della valutazione finale del dirigente; in questo caso il peso relativo al criterio c) verrà attribuito al criterio b).

La valutazione finale del risultato dei Dirigenti è proposta dal Sindaco e/o dall'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) tenendo conto della realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi.

La performance organizzativa ed individuale dei Dirigenti è misurata utilizzando la scheda di valutazione allegata al presente documento.



In sede di ripartizione del fondo di risultato, la selettività nell'attribuzione dell'indennità di risultato ai Dirigenti è garantita suddividendo il fondo a disposizione tra il numero dei Dirigenti, riconoscendo a ciascuno di essi la possibilità di partecipare ad una quota determinata di tale fondo. Ogni Dirigente percepisce una percentuale della parte di fondo ad esso destinata in proporzione al punteggio finale conseguito nella citata scheda di valutazione.

11. L'applicazione della metodologia

L'applicazione della metodologia conduce ad una sommatoria dei valori ottenuti. Ai risultati della performance organizzativa vanno aggiunti i risultati della performance individuale, secondo una scala dove il minimo punteggio attribuibile è pari a 1 ed il massimo punteggio è pari a 100. Tecnicamente, quindi, la valutazione esprimibile attraverso le schede può variare da un minimo di 1 ad un massimo di 100 punti.

Al fine di facilitare la comprensione di ogni criterio e un'applicazione omogenea della metodologia, ogni criterio di valutazione della performance individuale è declinato al suo interno in specifiche brevi descrizioni poste a supporto dell'attività del valutatore.

A valutazione avvenuta i punteggi ottenuti fungono da base per la quantificazione delle indennità economiche, come da normativa vigente al momento dell'applicazione della presente metodologia:

- indennità di produttività per i dipendenti delle categorie A, B, C e D;
- retribuzione di risultato per i Responsabili di Posizione Organizzativa e per i Dirigenti

Con riferimento all'applicazione delle fasce di merito, l'Ente si riserva di dar corso ai necessari adempimenti e di apportare le necessari modifiche alla presente metodologia, una volta chiarito il quadro di riferimento e gli effettivi vincoli in tal senso. Ciò nonostante l'Ente persegue lo spirito della Riforma e persegue la differenziazione delle valutazioni in ragione del principio di meritocrazia.

12. Sistema premiale e progressioni economiche

La progressione orizzontale costituisce un avanzamento economico all'interno della Categoria di appartenenza.

Avviene in base ad una selezione tra gli appartenenti ai profili di una stessa Categoria.

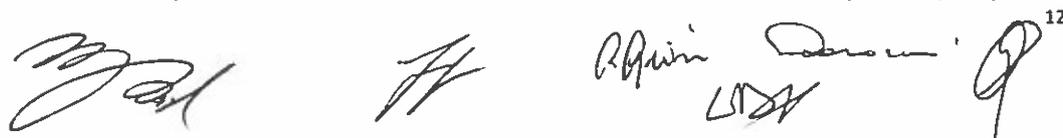
Tale progressione non può peraltro avvenire in assenza dei presupposti individuati dai commi che seguono.

Le risorse eventualmente non impegnate sono destinate a riconfluire nel fondo per la produttività. Annualmente, alla graduatoria per la progressione orizzontale accede il personale che vanta una permanenza di almeno **tre anni (per le Categorie A, B, C e D), maturata al 31 dicembre dell'anno precedente**, nella precedente posizione economica e che nelle valutazioni annuali della performance individuale ottiene un punteggio non inferiore a 25 (venticinque).

Il conseguimento di un punteggio medio non inferiore a 25 (venticinque) nelle valutazioni annuali deve riferirsi ai tre anni precedenti alla maturazione del requisito della permanenza di almeno tre anni nella precedente posizione economica. (Esempio: il dipendente che ha maturato i 3 anni di permanenza nella posizione C.1 al 31 dicembre 2016, dovrà aver conseguito un punteggio medio non inferiore 25 (venticinque) nelle valutazioni degli anni 2014, 2015 e 2016. L'assegnazione della progressione economica orizzontale avrà decorrenza dal 1° gennaio 2017).

Per il personale distaccato o comandato la valutazione verrà effettuata dall'Ente utilizzatore.

Con il personale che presenta i requisiti appena individuati, viene formata una graduatoria alla stregua dei punteggi risultanti dalla valutazione secondo i criteri sopraindicati. La progressione orizzontale viene attribuita, sino all'esaurimento delle risorse annualmente disponibili, al personale



che risulta utilmente collocato in graduatoria.

Pertanto, l'Ente in base al dettato dell'art. 23 D.Lgs. n. 150/2009, riconosce selettivamente le progressioni economiche, sulla base di quanto previsto dai Contratti Collettivi Nazionali e Integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili, applicando le condizioni sopra dette.

Sono quindi assolutamente da escludere criteri e automatismi quali, ad esempio, l'anzianità, il numero dei corsi effettuati, altri eventi che, seppur documentati, non hanno influenzato positivamente l'esito della valutazione.

13. Le procedure di conciliazione

Sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione i dipendenti possono attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.

Il valutato può presentare la richiesta all'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) entro 15 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale. Laddove ritenuta ammissibile la richiesta, il Nucleo di Valutazione convoca il valutatore per verificare la fondatezza dei motivi ivi indicati, promuovere eventuali soluzioni correttive ed informa il valutato sull'esito della verifica.

In qualsiasi caso l'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) non potrà "sostituirsi" al valutatore (Dirigente/Responsabile di P.O.) nel processo valutativo né in caso di richiesta di rivisitazione della valutazione effettuata dal valutato.

Tale procedura è applicabile esclusivamente al processo di misurazione e valutazione della performance, ed è finalizzata alla soluzione di eventuali situazioni di conflitto insorte tra valutato e valutatore, così da prevenire un possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

14. Revisione e miglioramento del processo di valutazione

Il Sistema di valutazione sarà sottoposto a periodiche attività di verifica e revisione al fine di giungere ad un metodo di lavoro supportato da efficaci strumenti per la sua attuazione ma, soprattutto, calato nei "normali" processi organizzativi dell'Ente. Il "successo" del metodo sarà decretato dal cambiamento culturale degli attori che sono deputati a promuoverlo e gestirlo e, quindi, dal grado di interiorizzazione dello stesso nell'organizzazione ai diversi livelli, sia politici che tecnici.

Progressivamente, attraverso un percorso sostenibile ed equilibrato, si tenderà a rafforzare i sistemi di comunicazione e partecipazione dei cittadini, affinché si realizzi quella dinamicità di rapporti che consente ai cittadini – destinatari dell'azione pubblica – di esprimere la loro voce a supporto del miglioramento continuo, sia delle scelte politiche, sia delle attività quotidianamente svolte dalla struttura tecnica dell'Ente.

15. Trasparenza del ciclo di gestione della performance

Su apposito link denominato "Trasparenza, valutazione e merito", accessibile dalla home page del sito istituzionale dell'Ente, saranno pubblicati i seguenti documenti:

- tutti i documenti adottati per recepire e per dare attuazione al D.Lgs. n. 150/2009 per gli aspetti relativi alla performance e sua valutazione;
- tutti i documenti successivamente adottati per realizzare il ciclo di gestione delle performance.

I documenti pubblicati saranno raggruppati in cartelle ciascuna delle quali si riferisce ad una specifica fase del ciclo delle performance.

Orientativamente, salvo correttivi apportati in fase di inserimento e pubblicazione dei dati, le cartelle verranno così articolate:



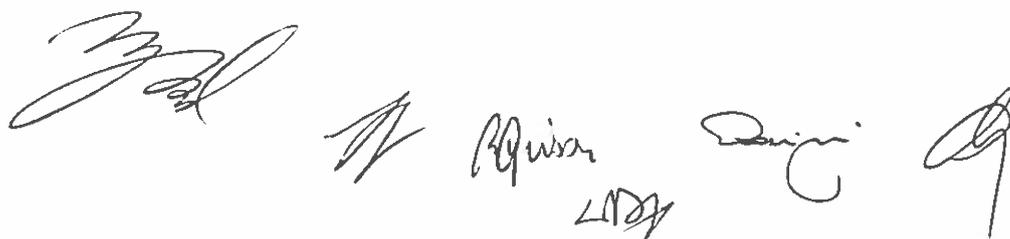
13

- a. Piano della performance – fase di definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori;
- b. Fase di monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- c. Fase della rendicontazione finale dei risultati – Fase della misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale e conseguente erogazione dei premi;
- d. Relazione sulla Performance e sui premi erogati.

16. Schede di valutazione

Di seguito si riportano le seguenti schede:

- di valutazione della performance per il personale di Categoria A – B - C – D (non titolare di Posizione Organizzativa);
- di valutazione della performance per il personale Responsabile di Posizione Organizzativa;
- di valutazione della performance per il personale Dirigente;



**SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE CATEGORIA
A – B – C – D (NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA)**

ANNO

COGNOME	NOME
SETTORE	SERVIZIO
PROFILO PROFESSIONALE	CATEGORIA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
<p align="center">PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (da 1 a 50 punti)</p> <ul style="list-style-type: none"> Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore 	
<p align="center">PERFORMANCE INDIVIDUALE (da 1 a 50 punti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Grado di partecipazione ai risultati ottenuti.</u> 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza</u> <i>(Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica, mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Grado di responsabilizzazione verso i risultati</u> <i>(Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Abilità tecnico operativa – Competenza professionale</u> <i>(Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici; l'insieme di conoscenze, capacità e qualità proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per raggiungere i risultati dell'Ente).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Rispetto dei tempi di esecuzione – Rilascio delle procedure</u> <i>(Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnati e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Flessibilità</u> <i>(Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione).</i> 	
Totale (max 100 punti)	

IL VALUTATORE

IL DIPENDENTE

data e firma _____








SCHEDA DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO.....

COGNOME	NOME
SETTORE	SERVIZIO
PROFILO PROFESSIONALE	CATEGORIA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
<p style="text-align: center;">PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (da 1 a 60 punti)</p> <ul style="list-style-type: none"> Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al proprio Settore. 	
<p style="text-align: center;">PERFORMANCE INDIVIDUALE (da 1 a 40 punti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Grado di partecipazione ai risultati ottenuti.</u> <u>Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'Organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del Servizio.</u> 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Grado di responsabilizzazione verso i risultati</u> <i>(Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Abilità tecnico operativa – Competenza professionale</u> <i>(Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici; l'insieme di conoscenze, capacità e qualità proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per raggiungere i risultati dell'Ente).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Livello di autonomia – Iniziativa</u> <i>Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <u>Flessibilità</u> <i>(Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione).</i> 	
Totale (max 100 punti)	

IL VALUTATORE

IL DIPENDENTE

data e firma _____



SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI

ANNO

COGNOME	NOME
SETTORE	

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
<p style="text-align: center;">PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (da 1 a 50 punti)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore.</u> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Grado di partecipazione ai risultati ottenuti (da 1 a 10 punti)</u> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Differenziazione dei giudizi (da 1 a 10 punti)</u> 	
<p style="text-align: center;">PERFORMANCE INDIVIDUALE (da 1 a 30 punti)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'Organizzazione senza indurre in formalisti, promovendo la qualità del Settore.</u> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Grado di responsabilizzazione verso i risultati</u> <i>(Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Abilità tecnico operativa – Competenza professionale</u> <i>(Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici; l'insieme di conoscenze, capacità e qualità proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per raggiungere i risultati dell'Ente).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Livello di autonomia – Iniziativa</u> <i>Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Flessibilità</u> <i>(Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione).</i> 	
Totale (max 100 punti)	

IL VALUTATORE

IL DIPENDENTE

data e firma _____





