



**COMUNE DI ORISTANO**

*Comuni de Aristanis*

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLE PERFORMANCE  
DEL PERSONALE DIPENDENTE**

APPROVATO CON DELIBERAZIONE G.C. N. 108 DEL 25.07.2013  
MODIFICATO CON DELIBERAZIONE G.C. N. 2 DEL 08.01.2015

# INDICE

Art. 1 <i>Misurazione e valutazione della performance individuale del personale</i> .....	pag. 3
Art. 2 <i>Assegnazione degli obiettivi</i> .....	pag. 4
Art. 3 <i>Comportamenti professionali</i> .....	pag. 5
Art. 4 <i>Aggiornamento degli obiettivi</i> .....	pag. 11
Art. 5 <i>Valutazione intermedia del personale</i> .....	pag. 11
Art. 6 <i>Valutazione finale del personale</i> .....	pag. 12
Art. 7 <i>Conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance</i> .....	pag. 12
Art. 8 <i>Il sistema premiante</i> .....	pag. 13
Art. 9 <i>Il sistema premiante collegato alla performance individuale</i> .....	pag. 14
Art. 10 <i>Il sistema premiante collegato alla performance organizzativa</i> .....	pag. 17
Art. 11 <i>Schede di valutazione: struttura e compilazione</i> .....	pag. 18
Art. 12 <i>Revisione della metodologia</i> .....	pag. 19
Art. 13 <i>Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane</i> ...	pag. 19

# *Sistema di Valutazione delle Performance del Personale Dipendente*

## **Art. 1 - Misurazione e valutazione della performance individuale del personale.**

- 1) La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è finalizzata a:
  - a) migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
  - b) rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
  - c) valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione;
  - d) orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;
  - e) definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione.
- 2) La misurazione e la valutazione svolte dai Dirigenti sulla performance individuale del personale è collegata:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. Questi ultimi devono essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione. Pertanto il Dirigente di riferimento provvederà ad assegnare gli obiettivi di cui trattasi utilizzando come fonte gli obiettivi assegnati alla propria unità organizzativa di riferimento;
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza. La qualità del contributo è misurata in relazione a parametri quali l'accuratezza nello svolgimento dei compiti attribuiti;
  - c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

## **Art. 2 – Assegnazione degli obiettivi**

- 1) Il Dirigente, sulla scorta degli obiettivi ricevuti per la sua area organizzativa, nell'ambito del processo di programmazione, dopo consultazione con ciascun collaboratore da esso funzionalmente dipendente, assegna a questi gli obiettivi da perseguire, avvalendosi del supporto dei Responsabili dei servizi.
- 2) L'assegnazione formale (per assegnazione formale s'intende la consegna materiale della scheda di valutazione, che deve essere firmata dal Dirigente e dal dipendente, completa degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale e annessi comportamenti professionali) degli obiettivi al personale dipendente interviene entro 15 gg. lavorativi dalla data di approvazione del Piano degli Obiettivi di performance da parte dell'Organo esecutivo dell'ente.
- 3) Ciascun obiettivo deve avere un corredo di indicatori appropriati e significativi (preferibilmente numerici od in altro definibili in forma descrittiva) al fine di rappresentare la quantità e la qualità dei risultati raggiunti in termini concreti e riscontrabili.
- 4) I criteri da seguire per la corretta costruzione degli obiettivi da assegnare al personale sono come appresso indicati:
  - a) pertinenza rispetto agli obiettivi fissati nel Piano degli obiettivi di Performance;
  - b) coerenza ed aderenza rispetto alle mansioni ascritte/ascrivibili alla categoria e alla declaratoria di appartenenza;
  - c) rilevanza e significatività dell'obiettivo rispetto agli obiettivi contenuti nel piano di cui alla lett. a);
  - d) misurabilità concreta e chiara, onde consentire la verifica senza ambiguità dell'effettivo raggiungimento;
  - e) dichiarazione dei valori attesi.
- 5) Il Dirigente può convocare appositi incontri informativi, individuali e/o collettivi, finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

6) Qualora entro il mese di marzo l'iter di approvazione del P.E.G. e del Piano dettagliato degli obiettivi abbia subito dei ritardi, i Dirigenti, entro e non oltre il 30 marzo di ogni anno, devono assegnare formalmente, ai propri collaboratori, degli obiettivi riguardanti i servizi e le attività istituzionali, precisando il valore atteso per ciascun obiettivo. Dopo l'approvazione del P.E.G. e del Piano degli obiettivi da parte della Giunta Comunale, i Dirigenti procederanno ad integrare gli obiettivi già assegnati con i nuovi obiettivi.

### Art. 3 – Comportamenti professionali

1) Si definiscono “*comportamenti professionali e/o capacità organizzative*” i fattori di valutazione che hanno natura prevalentemente qualitativa, con una parte soggettiva. Con riferimento a questi fattori viene valutato l'esercizio più o meno positivo del proprio ruolo da parte del dipendente valutato.

Cat. D			
COMPORAMENTO	PRINCIPALI CARATTERISTICHE	FATTORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE COMPLESSIVA
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>✓ partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>✓ capacità di lavorare in gruppo.</li> </ul>	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
<b>Innovatività</b>	<p><i>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro</i></p> <p><i>Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ iniziativa e propositività;</li> <li>✓ capacità di risolvere i problemi;</li> <li>✓ autonomia;</li> <li>✓ capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;</li> <li>✓ capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>✓ capacità di individuare e</li> </ul>	Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.

		<p>proporre regole e modalità operative nuove;</p> <p>✓ concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.</p>	
<p><b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b></p>	<p><i>Cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate</i></p>	<p>✓ capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;</p> <p>✓ sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</p>	<p>Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione</p>

<b>Cat. D</b>			
<b>COMPORAMENTO</b>	<b>PRINCIPALI CARATTERISTICHE</b>	<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>
<p><b>Orientamento alla qualità dei servizi</b></p>	<p><i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i></p>	<p>✓ rispetto dei termini dei procedimenti;</p> <p>✓ capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</p> <p>✓ comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</p> <p>✓ precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</p>	<p>Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali</p>
<p><b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b></p>	<p><i>Impegno dimostrato nella prestazione individuale</i></p> <p><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i></p>	<p>✓ valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici;</p> <p>✓ concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla</p>	<p>Indica la quantità e qualità della presenza nel luogo di lavoro, nonché la disponibilità svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali, adattando il tempo di lavoro agli</p>

		temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano.	obiettivi gestionali concordati secondo le esigenze dell'ente.
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<i>Cortesìa organizzativa con il pubblico</i>  <i>Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicita la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>✓ livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente

<b>Cat. C</b>			
COMPORAMENTO	DESCRITTORI	FATTORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE COMPLESSIVA
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>✓ partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>✓ capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
<b>Innovatività</b>	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ iniziativa e propositività;</li> <li>✓ capacità di risolvere i problemi;</li> <li>✓ autonomia;</li> <li>✓ capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.</li> </ul>	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate</li> </ul>	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati.
<b>Orientamento alla</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rispetto dei termini dei</li> </ul>	Denota la capacità di

<b>qualità dei servizi</b>	<i>attribuite</i>	procedimenti; ✓ capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; ✓ precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
----------------------------	-------------------	--	---

<b>Cat. C</b>			
<b>COMPORAMENTO</b>	<b>DESCRIPTORI</b>	<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i>  <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>  <i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i>	✓ valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.  ✓ disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<i>Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i>	✓ capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;  ✓ livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.

<b>Cat. B</b>			
<b>COMPORAMENTO</b>	<b>PRINCIPALI CARATTERISTICHE</b>	<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>✓ partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>✓ capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i Dirigenti.
<b>Innovatività</b>	<i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ iniziativa e propositività;</li> <li>✓ capacità di risolvere i problemi;</li> <li>✓ autonomia.</li> </ul>	Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.</li> </ul>	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>✓ precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i>  <i>Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria</i>  <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>✓ disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.

<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p><i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>✓ livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.</p>
--	--	--	--

<b>Cat. A</b>			
<b>COMPORAMENTO</b>	<b>PRINCIPALI CARATTERISTICHE</b>	<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>
<p><b>Relazione e integrazione</b></p>	<p><i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>✓ partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>✓ capacità di lavorare in team.</li> </ul>	<p>Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i Dirigenti.</p>
<p><b>Innovatività</b></p>	<p><i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ iniziativa e propositività;</li> <li>✓ capacità di risolvere i problemi;</li> <li>✓ autonomia.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato</p>
<p><b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b></p>	<p><i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.</li> </ul>	<p>Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati</p>
<p><b>Orientamento alla qualità dei servizi</b></p>	<p><i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>✓ precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	<p>Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.</p>
<p><b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b></p>	<p><i>Qualità della presenza in servizio</i>  <i>Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>✓ disponibilità alla</li> </ul>	<p>Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro</p>

	<i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.	agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
--	---	--	--

2) Le competenze oggetto di valutazione, saranno scelte dal Dirigente secondo le specificità del proprio personale, sia in forma collettiva che individuale, e in relazione alle specificità dell'unità organizzativa di riferimento. Il Dirigente può aggiornare annualmente il su descritto dizionario delle competenze e perciò stesso i comportamenti oggetto di valutazione.

#### **Art. 4 – Aggiornamento degli obiettivi**

1) Qualora nel corso dell'anno gli obiettivi di performance assegnati al Dirigente dovessero subire delle modifiche, lo stesso provvede, non oltre il 30 novembre, ad integrare o a modificare gli obiettivi assegnati al personale funzionalmente da questi dipendente. E' fatta salva la possibilità per il Dirigente, anche a piano obiettivi di performance invariati, modificare l'assegnazione degli obiettivi al personale funzionalmente dipendente.

#### **Art. 5 – Valutazione intermedia del personale**

1) Entro una data variabile, pari alla metà del periodo intercorrente tra l'approvazione del PEG ed il termine dell'esercizio, il Dirigente, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati afferenti agli indicatori di performance, elabora le valutazioni individuali intermedie.

2) In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

- 3) La valutazione intermedia si esprime con un giudizio numerico. Il Dirigente indica per iscritto, se del caso, gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.
- 4) Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

#### **Art. 6 – Valutazione finale del personale**

- 1) Il Dirigente trasmette al Nucleo di Valutazione, entro il 20 gennaio di ogni anno, un report riguardante il grado di raggiungimento dei risultati dell'anno precedente. A tale report vengono allegati le prevalutazioni riguardanti tutti i propri collaboratori. Il Nucleo di valutazione verifica la regolarità formale delle valutazioni e rilascia un apposito nulla osta all'effettuazione del processo valutativo. Entro 15 gg dalla ricezione del nulla-osta emesso dal Nucleo di Valutazione, il Dirigente effettua la valutazione del dipendente e procede nel seguente modo:
  - a) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 100;
  - b) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali, attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 100.
- 2) L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, è comunque motivo d'impossibilità di attribuzione del massimo punteggio.
- 3) Il "punteggio totale" è dato dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale (comprensiva quindi dei comportamenti professionali). Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

#### **Art. 7 – Conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.**

- 1) Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, 3° comma, D.Lgs. 150/2009, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.
- 2) Entro 5 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dipendente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. successivi, il Dirigente:
  - a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;
  - b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e all'organo esecutivo dell'ente.
- 3) Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro tre giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Dipendente, attraverso atto scritto e motivato l'intervento, dell'organo di Valutazione previsto per la Dirigenza.
- 4) La procedura di conciliazione deve essere definita entro 10 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di valutazione, il Dirigente e il Dipendente, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

#### **Art. 8 – Il sistema premiante**

- 1) Il sistema premiante del personale dipendente funzionalmente dal Dirigente prevede una ripartizione del fondo di produttività<sup>1</sup> in due distinti "istituti":
  - a) Salario accessorio collegato alla performance individuale<sup>2</sup>. A questo istituto è destinata la quota del **80%** dell'intero fondo destinato alla produttività.

---

<sup>1</sup> Per la parte fondo di cui all'art. 15 del CCNL 1.4.99 s.m.i. destinata al salario accessorio di produttività

- b) Salario accessorio collegato alla performance organizzativa. A questo istituto è destinata la quota del **20%** dell'intero fondo destinato alla produttività.

#### **Art. 9 – Il sistema premiante collegato alla performance individuale**

- 1) La performance individuale definisce il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa dell'unità organizzativa cui è assegnato.
- 2) Il sistema premiante del personale prevede due diverse classi retributive accessorie: il salario accessorio collegato ai risultati conseguiti sulla performance individuale e quello collegato alla performance organizzativa.
- 3) Il salario accessorio collegato ai risultati conseguiti sulla performance individuale è pari al **80%** dell'intero salario accessorio collegato alla misurazione e valutazione delle performance. Tale budget è distribuito all'interno di ciascuna unità organizzativa nel modo come appresso indicato:
  - a) Determinazione del budget di settore in relazione al livello di inquadramento secondo la seguente parametrizzazione:
    - categoria A – parametro 100;
    - categoria B – parametro 106;
    - categoria B – posizione infracategoriale B3 (giuridica) – parametro 112;
    - categoria C – parametro 118;
    - categoria D – parametro 130;
    - categoria D – posizione infracategoriale D3 (giuridica) – parametro 150.
  - b) La determinazione e l'assegnazione del budget è effettuata secondo i seguenti criteri:
    - ✓ quantificazione del numero complessivo dei dipendenti dell'Ente per ogni singola categoria e per le posizioni B3-D3;
    - ✓ parametrizzazione stipendiale delle categorie e delle posizioni, come su indicate;

---

<sup>2</sup> La composizione della performance individuale è data dalla performance sugli obiettivi assegnati e sui comportamenti professionali agiti.

- ✓ moltiplicazione del parametro per il numero dei dipendenti di ogni categoria e somma di tutti i punti parametrici;
- ✓ divisione dell'ammontare dell'intero fondo per l'ammontare dei punti parametrici per ottenere il valore monetario del punto;
- ✓ moltiplicazione del valore del punto per il totale dei punti parametrici di categoria relativi al personale assegnato alle diverse unità organizzative, ottenendo l'ammontare del Budget per ogni singola unità organizzativa presente nell'Ente.

4) Le risorse destinate alla produttività collettiva di risultato sono ripartite fra i settori (definite nel presente sistema anche unità organizzative) in ragione del numero dei dipendenti assegnati e del peso di ciascuna categoria. Esempio:

a) Supponiamo che nell'ente siano presenti 3 unità organizzative: **TECNICA – FINANZIARIA – AMMINISTRATIVA**. Ciascuna unità organizzativa abbia una dotazione di personale come appresso indicata:

- **TECNICA:** 2 A- 1C – 1D punteggio da scala parametrale: = 2 A (100+100) + 1C (118)+ 1D (130)= Tot. **448**

- **FINANZIARIA:** 1 D – 1C punteggio da scala parametrale =1D (130)+ 1C (118)= Tot. **248**

- **AMMINISTRATIVA:** 2 C punteggio da scala parametrale =2C (118+118)= Tot. **236**

- **Totale Punti Parametrici: 448+248+236=932**

b) Supponiamo che il **Budget Complessivo** da distribuire per la performance individuale ammonti a € **10.000**. Il valore punto sarà dato dal seguente algoritmo:

$$V.P.= BC/TPP = 10.000/932 = 10,73^3$$

Il budget per unità organizzativa sarà dato da:

• Tecnica: 448 x 10,73= € <b>4.807</b>	}	= € <b>10.000</b>
• Finanziaria: 248 x 10,73= € <b>2.661</b>		
• Amministrativa: 236 x 10,73= € <b>2.532</b>		

---

<sup>3</sup> V.P. = Valore Punto; BC = Budget Complessivo; TPP = Totale Punti Parametrici

- 5) A seguito di valutazione della performance individuale, quindi degli obiettivi di risultato e dei comportamenti professionali, il cui risultato complessivo è dato dalla media di questi ultimi, il Dirigente provvederà a collocare il personale assegnato alla propria e diretta responsabilità in una fascia di merito. Il sistema prevede due fasce di merito.
- LA FASCIA 2<sup>^</sup> corrisponde a valutazioni inferiori e/o pari al 70% del punteggio attribuibile. Il collocamento in tale fascia esclude il dipendente dall'attribuzione dei premi collegati alla valutazione.
  - LA FASCIA 1<sup>^</sup> rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al 71% e fino a 100% del punteggio a cui corrisponde, in premio, l'esatta percentuale del punteggio raggiunto.
- 6) I premi vengono erogati sulla base della parametrizzazione di categoria come prevista nei commi precedenti.
- 7) Per quanto riguarda la prima fascia (fascia 1<sup>^</sup>) comprendente le valutazioni racchiuse tra il 71% e il 100%, per le quali i Dirigenti provvederanno ad erogare gli incentivi sull'esatta percentuale del punteggio attribuito, le risorse derivanti dai risparmi saranno destinate al fondo di produttività dell'anno successivo e vincolate e assegnate esclusivamente al settore di provenienza.

#### **Art. 10 – Il sistema premiante collegato alla performance organizzativa**

- 1) La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.
- 2) Il salario accessorio collegato ai risultati conseguiti sulla performance organizzativa è pari al 20% dell'intero salario accessorio collegato alla misurazione e valutazione delle performance. La distribuzione del salario accessorio di cui trattasi è ripartito nel modo come appresso indicato:
  - a) determinazione del numero degli obiettivi di performance organizzativa pienamente raggiunti per unità organizzativa;

- b) indice di raggiungimento degli obiettivi per unità organizzativa:
    - algoritmo di calcolo:  $n^{\circ} \text{obiettivi raggiunti} / n^{\circ} \text{obiettivi programmati}$ ;
  - c) graduatoria complessiva<sup>4</sup> del grado di raggiungimento degli obiettivi;
  - d) inserzione nella graduatoria di merito secondo la conseguente articolazione.
- 3) L'erogazione del premio avverrà in misura proporzionale al punteggio attribuito.
- 4) Gli eventuali residui del budget assegnato verranno portati in economia sul fondo di produttività dell'anno successivo a quello di riferimento con fondo vincolato al settore di riferimento per la produttività.

### **Art. 11 – Schede di valutazione: struttura e compilazione**

- 1) La valutazione della performance si realizza attraverso la compilazione della scheda allegata al presente sistema.
- 2) Il totale delle voci afferenti ai compiti ed obiettivi di performance oggetto di valutazione presenti in scheda deve consentire di esprimere un "peso" complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza ed impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse potenzialmente riveste.
- 3) Il totale delle voci afferenti le qualità/capacità/competenze oggetto di valutazione (comportamenti professionali) presenti in scheda deve consentire di esprimere, al pari degli obiettivi di performance, un "peso" complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza che ognuna di esse potenzialmente riveste.
- 4) Il "punteggio totale" è dato dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale e sui comportamenti professionali. Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

### **Art. 12 – Revisione della metodologia**

- 1) L'adozione del sistema prevede che nella fase di avvio lo stesso sia presentato, a cura dei Dirigenti, al personale. I Dirigenti avranno cura di censire, se presenti, le criticità e le maggiori carenze riscontrate nel processo di valutazione con particolare riferimento

---

<sup>4</sup> Relativa all'intero ente

ai contenuti del Sistema che necessitano di integrazioni e/o modifiche prima della prima verifica finale. Alla luce delle criticità eventualmente riscontrate nel sistema e nel processo, lo stesso Sistema verrà adeguato al fine di garantire un graduale e costante miglioramento del sistema di valutazione.

### **Art. 13 – Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane**

- 1) I risultati di cui al presente sistema di misurazione e valutazione, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, del reclutamento concorsuale e dei sentieri di carriera) nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell'Amministrazione, ovvero in assenza del predetto regolamento, dal Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

- ❖ SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE REDATTO A CURA DEL SERVIZIO STAFF DEL SEGRETARIO GENERALE.
- ❖ EDITING, IMPAGINAZIONE, COORDINAMENTO GRAFICO ED IMPLEMENTAZIONE DIGITALE DEI TESTI, A CURA DEL SERVIZIO SEGRETERIA E AFFARI GENERALI (TF)

COMUNE DI									
CENTRO DI RESPONSABILITA':				CATEGORIA	POS. ECONOMICA			ANNO	
SERVIZIO:				C				2013	
DIPENDENTE:									
Guida alla compilazione: vedi commento									
PERFORMANCE INDIVIDUALE				Scala di valutazione del risultato ottenuto					
				1	2	3	4	5	
				0% + 20%	21% + 50%	51% + 70%	71%+90%	91% +100%	
Obiettivo Performance	Fasi/Sub obiettivi assegnati al Dipendente	Peso attribuito	% Risultato	Non avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto	
		15	100					X	
		15		X					
		15		X					
		15		X					
		30		X					
		10		X					
				X					
				X					
<b>Totale Peso Obiettivi =100</b>	<b>Pesatura Adeguata</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	
Comportamenti Professionali	Comportamento Atteso	Peso attribuito	% Risultato	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente	
A - Relazione e integrazione	A - Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.	70	100					X	
B -Autonomia e innovatività	B1 - Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.			X					
D- Orientamento alla qualità dei servizi	D - Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali			X					
E -Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	E - Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.			X					
G-Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	G - Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.			X					
C - Gestione risorse economiche e/o strumentali	C - Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .			X					
				X					
<b>Totale Peso Comportamenti Professionali =100</b>	<b>Pesatura Inadeguata</b>	<b>70</b>	<b>100</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	
PERFORMANCE INDIVIDUALE		ESITO OBIETTIVI		ESITO PERFORMANCE INDIVIDUALE		FASCIA			
		15		42,50%					
		ESITO COMPORAMENTI							
		70							
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				Scala di valutazione del risultato ottenuto					
				1	2	3	4	5	
				0% + 20%	21% + 50%	51% + 70%	71%+90%	91% +100%	
Obiettivo Performance	Descrizione	Peso attribuito	% Contributo	Non avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto	
				X					
				X					
				X					
				X					
				X					
				X					
<b>Totale Peso Obiettivi =100</b>	<b>Pesatura Inadeguata</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		ESITO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		FASCIA					
		0		0,00%					