



*Allegato "A"
atto di G.C. n. 75 .del 23.07.2013.*

APPENDICE REGOLAMENTO CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale.

1. Premessa

Il D. Lgs. n. 150/2009 ha introdotto, in sostituzione del concetto di produttività individuale e collettiva, la nozione di performance organizzativa ed individuale.

Infatti, l'art. 7 del D. Lgs. suddetto dispone, in particolare, l'obbligo di valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale e di adozione, allo scopo, del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Esso, inoltre, con il comma 2, lett. a) assegna all'O.I.V. la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, mentre l'art. 8 definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Infine, l'art. 9, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e quella del personale con qualifica non dirigenziale.

Il sistema ha, quindi, ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, nel caso di questo ente, agli incaricati di posizione organizzativa (P.O.) ed al restante personale.

2. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

2.1 Gli ambiti

Ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle Linee guida per la definizione degli standard di qualità emanate dalla CIVIT con delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

b) quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

2.2. Gli obiettivi

Dopo l'approvazione del bilancio di previsione il Segretario comunale, con il supporto delle proposte delle P.O., propone al Sindaco gli obiettivi destinati a realizzare le priorità politiche, previa



verifica delle risorse finanziarie, strumentali ed umane effettivamente disponibili, tenendo conto, per quanto attiene in particolare alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel bilancio annuale di previsione.

Quindi con il PEG le priorità politiche vengono tradotte in obiettivi, sulla base delle risorse di bilancio, che vengono assegnati alle P.O., che hanno il compito di conseguirli sulla base di programmi che devono indicare le eventuali fasi di realizzazione, le relative scadenze, il personale coinvolto e gli indicatori per la misurazione dei risultati.

Le P.O., di norma entro 20 giorni dall'approvazione del PEG, di norma assegnano ai dipendenti della propria area gli obiettivi individuali e/o di gruppo, indicando modalità e tempi di realizzazione.

2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

L' O.I.V. effettua il monitoraggio della realizzazione degli obiettivi acquisendo dalle P.O., di norma con cadenza almeno semestrale, i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei programmi, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

L'O.I.V. sottopone alle P.O., nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio sia allo scopo di approfondire le cause degli eventuali scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, sia di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria per la conseguente relazione al Sindaco.

Le P.O., con cadenza semestrale, effettuano il monitoraggio degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati ai dipendenti della propria area, acquisendo da essi i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale l'O.I.V., con il supporto del Segretario Comunale, effettua la valutazione in forma percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati.

3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

3.1. Dipendenti incaricati di posizione organizzativa

3.1.1. Criteri di valutazione

La performance della singola posizione organizzativa è misurata sulla base dei seguenti criteri la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 200 punti:

- il conseguimento degli obiettivi di cui al PEG, ovvero **valutazione del rendimento**, cui viene riservato un totale massimo di 100 punti;
- i comportamenti tenuti dall'incaricato allo scopo di ottenere i risultati prefissati, ovvero la **valutazione del comportamento**, cui viene riservato un totale massimo di 100 punti.

3.1.2. La valutazione del rendimento

Gli obiettivi devono essere:

- a) predeterminati;
- b) indicati espressamente nel PEG;
- c) coerenti con le strategie dell'Ente;
- d) misurabili;
- e) significativi e/o innovativi;
- f) realistici, anche se non facilmente raggiungibili.

Oggetto di valutazione sono soltanto gli obiettivi fissati e contenuti nel PEG.



3.1.3. Modalità di valutazione del rendimento

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del rendimento, pari a 100 punti, è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

In sede di individuazione dell'obiettivo è precisato se il parziale conseguimento può essere comunque oggetto di valutazione indicandone, in caso affermativo, i termini percentuali. In caso contrario, il parziale conseguimento dell'obiettivo equivale a mancato conseguimento non generando punteggio.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo ove imputabile a fatti e/o atti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili all'incaricato, equivale a conseguimento pieno a condizione che le cause ostative siano state rappresentate dall'incaricato al Sindaco nel momento in cui si sono manifestate: l'organo di governo ha facoltà, in tal caso, di assegnare all'incaricato uno o più obiettivi sostitutivi realizzabili nel residuo periodo dell'esercizio, che saranno oggetto di valutazione.

3.1.4. La valutazione dei comportamenti

I criteri di valutazione sono:

a) **organizzazione e direzione**, intese come capacità di:

1. chiarire gli obiettivi;
2. tradurre gli obiettivi in piani di azione;
3. coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;

b) **innovazione e semplificazione**, intese come le capacità dell'incaricato di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:

1. sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
2. favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
3. attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;

c) **orientamento all'utente**, inteso come capacità dell'incaricato di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'Ente, nel raggiungimento di alti livelli qualitativi di servizio;

d) **integrazione**, intesa come capacità dell'incaricato di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri incaricati e dipendenti di altri servizi o Enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;

e) **valutazione**, intesa come capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;

f) **responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i propri collaboratori assegnando loro compiti e responsabilità di procedimento;

g) **rispetto dei termini** nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi.

3.1.5. Modalità di valutazione del comportamento

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione del comportamento, pari a 100 punti, è attribuito come segue:

a) **organizzazione e direzione**: max 20 punti

capacità di chiarire gli obiettivi, tradurre gli obiettivi in piani di azione, coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:

0-5: (bassa) comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione ma sulla risoluzione di singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze;

6-15: (media) comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche;



16-20: (alta) comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del settore, sull'individuazione di eventuali ostacoli e relative soluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturite dall'attività dei collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatisi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione di procedure amministrative);

b) innovazione e semplificazione: max 20 punti

capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori

0-5: (bassa) comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali);

6-15: (media) comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri;

16-20: (alta) comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del settore;

c) orientamento all'utente; max 15 punti

capacità di ascoltare e sburocratizzare l'attività, al fine della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'Ente, nel raggiungimento di alti livelli qualitativi di servizio

0-5: (bassa) comportamento normativo di risposta ai bisogni dell'utente esterno ed interno;

6-10: (media) comportamento di ascolto e messa in atto di soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non dimostrino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme;

11-15: (alta) comportamento interpretativo dell'utente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione anche mediante coinvolgimento di altri soggetti interessati;

d) integrazione: max 15 punti

capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri incaricati e dipendenti inseriti in altri servizi o Enti al fine della realizzazione di obiettivi e risoluzione di problemi

0-5: (bassa) comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;

6-10: (media) comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri;

11-15: (alta) comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali);

e) valutazione: max 15 punti

capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;

0-5: (bassa) comportamento tendente alla valutazione uniforme dei collaboratori;

6-10: (media) comportamento orientato alla valutazione critica dei collaboratori;

11-15: (alta) comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei collaboratori;

f) responsabilizzazione: max 15 punti

capacità dimostrata di responsabilizzare i propri collaboratori assegnando loro compiti e responsabilità di procedimento;

0-5: (bassa) comportamento indifferente nei confronti del processo di responsabilizzazione dei collaboratori;

6-10: (media) comportamento di decentramento di compiti solo parziali;

11-15: (alta) comportamento di decentramento di compiti e responsabilizzazione dei collaboratori in forma piena;



g) **rispetto dei termini** nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi: max 25 punti in detrazione

capacità di garantire la conclusione nei termini previsti dei procedimenti amministrativi di competenza dell'area diretta dall'incaricato di posizione organizzativa

0: (ottimo) rispetto pieno dei termini di conclusione di tutti i procedimenti amministrativi (ammessa una deroga nel 3% dei casi per superamenti non superiore al 3% dei tempi previsti);

10: mancato rispetto dei termini nel 10% dei casi in misura non superiore al 10% del termine previsto;

15: mancato rispetto dei termini nel 15% dei casi in misura non superiore al 15% del termine previsto;

20: mancato rispetto dei termini nel 20% dei casi in misura non superiore al 20% del termine previsto;

25: mancato rispetto dei termini nel 25% dei casi in misura non superiore al 25% del termine previsto.

Per la valutazione si procede alla somma dei punteggi previsti per le lettere da a) ad f) ed alla sottrazione del punteggio previsto per la lett. g).

3.1.6. Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato

L'indennità di risultato compete agli incaricati di posizione organizzativa solo al conseguimento di almeno 140 punti complessivi ed a condizione che ne siano stati riportati:

- almeno 70 nella valutazione del rendimento;
- almeno 70 nella valutazione del comportamento.

La valutazione delle P.O. è effettuata dal Sindaco su proposta dell'OIV, entro il mese di febbraio e con riferimento all'attività svolta nell'anno precedente, in modo da consentire la formazione della relativa graduatoria entro il 31 marzo.

Il valutatore, entro il mese di febbraio, deve trasmettere le schede di valutazione sia all'OIV che ai singoli incaricati di posizione organizzativa.

Ferma restando la differenziazione nella valutazione, la retribuzione di risultato è erogata nella seguente misura:

- punti 140-152 attribuzione del 60% dell'indennità;
- punti 153-164 attribuzione del 70% dell'indennità;
- punti 165-176 attribuzione del 80% dell'indennità;
- punti 177-188 attribuzione del 90% dell'indennità;
- punti 189-200 attribuzione del 100% dell'indennità.

Il conseguimento di un punteggio complessivamente inferiore a 140 determina l'obbligatoria apertura di procedimento disciplinare per insufficiente rendimento e costituisce giusta causa per la revoca dell'incarico di posizione organizzativa.

3.2. Dipendenti non incaricati di posizione organizzativa

3.2.1. Criteri di valutazione

La performance individuale del singolo dipendente è misurata sulla base dei seguenti criteri:

- livello di conseguimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati
- competenze dimostrate;
- comportamenti professionali;
- comportamenti organizzativi;

la cui applicazione sviluppa complessivamente massimo 100 punti.



3.2.2. *Obiettivi individuali e/o di gruppo*

Gli obiettivi di gruppo sono alternativi a quelli individuali e devono essere adeguatamente motivati.

Agli obiettivi individuali sono riservati complessivamente 25 punti.

L'incaricato di posizione organizzativa, in coerenza con gli atti di programmazione dell'Ente, assegna gli obiettivi di norma entro 20 giorni dall'approvazione del PRO annuale.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con il personale interessato ed illustrati in apposita riunione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento dell'anno con le stesse procedure e modalità previste per la definizione. Non possono essere oggetto di modifica dopo la data del 30 novembre.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, l'incaricato di posizione organizzativa, sulla base degli obiettivi assegnati e dei contenuti ed indicatori degli stessi, accerta in modo analitico e per ogni obiettivo, il livello di conseguimento individuando, se del caso, le cause del mancato conseguimento.

Al conseguimento dell'obiettivo in misura pari almeno al 60% consegue l'attribuzione al dipendente o ai singoli componenti il gruppo, di un punteggio nella seguente misura:

- pari al 60% ma inferiore al 80% punti 10;
- pari al 80% ma inferiore al 90% punti 15;
- pari al 90% ma inferiore al 100% punti 20;
- pari al 100% punti 25;

Al conseguimento dell'obiettivo in misura inferiore al 60% è attribuito un punteggio pari a zero.

3.2.3. *Competenze dimostrate*

Alle competenze dimostrate sono riservati complessivamente 30 punti.

Esse si concretano nel livello di competenze possedute e dimostrate dal dipendente in ordine all'applicazione di norme e conoscenze tecnico-specialistiche.

Il punteggio è così graduato:

- competenze insufficienti o scarse in relazione alla categoria di classificazione, al profilo posseduto ed alle mansioni punti 0;
- competenze sufficienti punti 10;
- competenze discrete punti 15;
- competenze buone punti 20;
- competenze ottime punti 30.

3.2.4. *Comportamenti professionali*

Ai comportamenti professionali sono riservati complessivamente 30 punti.

Essi si concretano nella capacità del dipendente di raggiungere gli obiettivi assegnati e di svolgere i compiti assegnati in modo efficace ed efficiente con autonomia tempestività e flessibilità.

Il punteggio si articola nei seguenti subcriteri:

- autonomia punti 10;
- tempestività punti 10;
- flessibilità punti 10;

e graduato come segue:

- livello insufficiente o scarso punti 0;
- livello sufficiente punti 2;
- livello discreto punti 4;
- livello buono punti 7;
- livello ottimo punti 10.



3.2.5. Comportamenti organizzativi

Ai comportamenti organizzativi sono riservati complessivamente 15 punti.

Essi si concretano nella capacità di organizzarsi nell'esercizio dei propri compiti, di gestire in modo corretto ed efficace, sotto ogni profilo, le relazioni con i colleghi, sovraordinati ed utenti.

Il punteggio si articola nei seguenti subcriteri:

- capacità di gestire le relazioni con i sovraordinati punti 5;
- capacità di gestire le relazioni con i colleghi punti 5;
- capacità di gestire le relazioni con gli utenti punti 5;

e graduato come segue:

- livello insufficiente o scarso punti 0;
- livello sufficiente punti 1;
- livello discreto punti 2;
- livello buono punti 3;
- livello ottimo punti 5.

3.2.6. Procedimento valutativo

La valutazione dei dipendenti non incaricati di posizione organizzativa è effettuata entro il mese di gennaio dall'incaricato di posizione organizzativa cui il dipendente risultava assegnato nell'anno di riferimento, mediante la compilazione di una scheda-tipo.

La graduatoria è formata entro il 31 marzo.

Nella formulazione della valutazione, l'incaricato di posizione organizzativa può avvalersi dei collaboratori preposti ad uffici o al coordinamento di gruppi di lavoro comunque denominati.

Nel caso di assegnazione, durante l'anno di riferimento, di un dipendente in condivisione a più settori, ciascun incaricato di posizione organizzativa effettua la valutazione di competenza. Il punteggio complessivo è quello risultante dalla media dei punteggi attribuiti da ciascun incaricato di posizione organizzativa.

La valutazione comportante un punteggio complessivamente inferiore al 60% rispetto a quello massimo attribuibile, determina l'obbligatoria apertura di procedimento disciplinare per insufficiente rendimento.

3.2.7. Graduatoria

La graduatoria è redatta dall'OIV sulla base delle valutazioni degli incaricati di posizione organizzativa.

I punteggi, così come attribuiti in applicazione dei criteri contenuti nel Sistema, sono sommati e sulla base di essi è formata una graduatoria unica a livello di Ente.

Ove l'OIV rilevi valutazioni irragionevoli od illogiche o erronea applicazione dei criteri predeterminati, invita gli incaricati di posizione organizzativa a riformulare le valutazioni segnalando analiticamente le illegittimità o criticità riscontrate.

In caso di parità di punteggio, la priorità è data dal miglior punteggio riportato nell'anno precedente; nell'ipotesi di ulteriore parità, il riferimento è al secondo anno antecedente.

Il premio, ferma restando la necessaria differenziazione in sede di valutazione, da effettuarsi con criteri meritocratici e selettivi, è attribuito al personale sulla base della seguente metodologia:

- l'ammontare complessivo del fondo premiale è diviso per il numero dei dipendenti concorrenti nell'anno all'assegnazione del premio, individuando in tal modo la quota potenziale massima conseguibile da ogni singolo dipendente;
- in base al punteggio riportato, a ciascun concorrente è assegnata una quota percentuale di premio rispetto alla quota massima conseguibile, come segue:



- sino a 69 punti 0 zero;
- da 70 a 76 60%;
- da 77 a 82 70%;
- da 83 a 88 80%;
- da 89 a 94 90%;
- da 95 a 100 100%.

Nel caso di residuo del fondo premiale, si procede ad attribuirlo in ugual misura ai dipendenti concorrenti che hanno conseguito la valutazione nella fascia percentuale del 100%.

4. Comunicazione della valutazione - Procedure di conciliazione

Ogni valutazione deve essere comunicata al soggetto valutato.

Il valutato può presentare richiesta motivata di revisione della valutazione conseguita e chiedere di essere sentito in merito entro 20 giorni dal ricevimento della valutazione.

Il valutatore deve rispondere e convocare il valutato entro il termine di 20 giorni dalla richiesta. Al termine del contraddittorio, il valutatore definirà la valutazione anche apportando modifiche, con parere motivato, a quella effettuata precedentemente.

In caso di non accettazione dal valutato della valutazione finale, gli atti sono rimessi per la decisione ultima:

- all'OIV in caso di valutazione di un dipendente da parte dell'incaricato di posizione organizzativa;
- al Sindaco, in caso di valutazione di un incaricato di posizione organizzativa da parte dell'OIV.

La procedura di conciliazione si svolge ai sensi dell'art. 410 cpc, così come novellato dalla L. n. 183/2010 in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

5. Progressioni economiche orizzontali

Il presente sistema di valutazione della performance sostituisce la metodologia permanente di valutazione del personale per l'incentivazione della produttività, approvata con atto di Giunta Comunale n. 12 del 05.03.2009.

Alle selezioni per l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali continua ad applicarsi la metodologia permanente di valutazione per la P.E.O. approvata con atto di Giunta Comunale n. 12 del 05.03.2009.