



*Sistema di Valutazione delle Performance  
del personale dei livelli*

## CAPO I

### *Sistema di Valutazione delle performance del personale di livelli*

#### *Art. 1*

##### *Misurazione e valutazione della performance individuale del personale dei livelli*

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dei livelli è finalizzata a:

- a) migliorare le loro 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 .

La misurazione e la valutazione svolte dai Responsabili sulla performance individuale del personale dei livelli 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 Responsabile 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*

Il Responsabile, sulla scorta degli obiettivi ricevuti per la sua area organizzativa, nell'ambito del processo di programmazione, dopo consultazione con ciascun dipendente da esso funzionalmente dipendente, assegna a questi gli obiettivi da perseguire.

L'assegnazione 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.

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.

I criteri da seguire per la corretta costruzione degli obiettivi da assegnare al personale dei livelli 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

Il Responsabile può convocare appositi incontri informativi 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.

#### *Art. 3 Comportamenti professionali*

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

**Cat. D**

Comportamento	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 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>	<p align="center"><i>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro</i></p> <p align="center"><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 proporre regole e modalità operative nuove;</li> <li>- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.</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.
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</li> </ul>	Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione

Cat. D			
Comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<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>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<p><i>Impegno dimostrato nella prestazione individuale</i></p> <p><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</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>- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>	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 obiettivi gestionali concordati secondo le esigenze dell'ente.
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<p><i>Cortesia organizzativa con il pubblico</i></p> <p><i>Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</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

**Cat. C**

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

**Cat. C**

Comportamento	Descrittori	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<p align="center"><b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b></p>	<p align="center"><i>Qualità della presenza in servizio</i></p> <p align="center"><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i></p> <p align="center"><i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</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 temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>	<p>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.</p>
<p align="center"><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p align="center"><i>Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</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, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.</p>

Cat. B			
Comportamento	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 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 responsabili.
<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>	- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.	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.
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>	<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>	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.



Cat. A			
Comportamento	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 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 responsabili.
<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>	- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.	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>	<p><i>Qualità della presenza in servizio</i></p> <p><i>Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria</i></p> <p><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</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 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.

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

#### *Art. 4*

##### *Aggiornamento degli obiettivi*

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

##### *Art. 5 Valutazione intermedia del personale dei livelli*

Entro il 30 Giugno il Responsabile, 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.

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.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio numerico. Il Responsabile 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.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

##### *Art. 6 Valutazione finale del personale dei livelli*

Entro la 15 gg dalla conclusione dell'iter valutativo proprio, il Responsabile :

- 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 5;
- 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 5;

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, sono comunque motivo d' impossibilità di attribuzione del massimo punteggio. Per ciascun obiettivo, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato dal prodotto "peso" per il "coefficiente di risultato". Il "punteggio totale" è dato invece dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale e sui comportamenti professionali. Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

L'aver riportato sanzioni disciplinari sono comunque motivo d' impossibilità di attribuzione del massimo punteggio.

#### *Art. 7*

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

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.

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 Responsabile:

- 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;

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. La procedura di conciliazione deve essere definita entro 7 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 Responsabile e il Dipendente, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

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

Il sistema premiante del personale dei livelli dipendente funzionalmente dal Responsabile 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;
- b) Salario accessorio collegato alla performance organizzativa. A questo istituto è destinata la quota del **20%** 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

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

*Art. 9*

*Il sistema premiante collegato alla performance individuale*

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.

Il sistema premiante del personale dei livelli prevede due diverse classi retributive accessorie: il salario accessorio collegato ai risultati conseguiti sulla performance individuale e quello collegato alla performance organizzativa.

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:

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;

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;
- 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.

Le risorse destinate alla produttività collettiva di risultato sono ripartite fra le Unità Organizzative in ragione del numero dei dipendenti assegnati e del peso di ciascuna categoria.

Es. 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 parametrica: = 2 A (100+100) + 1C (118)+ 1D (130)= Tot. **448**

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

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

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

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

$$V.P. = BC/TPP = 10.000/932 = \mathbf{10,73}$$

Il budget per unità organizzativa sarà dato da:

$$\left. \begin{array}{l} - \text{Tecnica: } 448 \times 10,73 = \mathbf{\text{€ } 4.807} \\ - \text{Finanziaria: } 248 \times 10,73 = \mathbf{\text{€ } 2.661} \\ - \text{Amministrativa: } 236 \times 10,73 = \mathbf{\text{€ } 2.532} \end{array} \right\} = \mathbf{\text{€ } 10.000}$$

Successivamente alla determinazione del Budget di Unità Organizzativa secondo la suddette modalità il Responsabile procede alla determinazione del fondo individuale secondo la seguente procedura:

- a seguito di determinazione del budget esitato dalla procedura in esame ridefinisce il controvalore monetario di ciascun obiettivo assegnato alla propria unità organizzativa. Il controvalore monetario di ciascun obiettivo è dato dalla seguente formula:

$$\left[ \frac{\text{budget per unità organizzativa}}{\sum \text{peso obiettivi per unità organizzativa}} \right] \times \text{peso di ciascun obiettivo}$$

Supponiamo che il servizio tecnico abbia ricevuto tre obiettivi il cui peso, in applicazione dell'art. 12 del sistema di misurazione e valutazione delle performance del Responsabile<sup>4</sup>, è come appresso indicato :

$$\left. \begin{array}{l} 1) \text{ obiettivo peso} = 625; \\ 2) \text{ obiettivo peso} = 225; \\ 3) \text{ obiettivo peso} = 135; \end{array} \right\} \text{tot.} = 985$$

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

<sup>4</sup> La pesatura degli obiettivi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente e dei titolari di Posizione Organizzativa. La definizione dell'importanza e dell'impatto all'esterno dell'obiettivo è a cura della Giunta. La Giunta formula il proprio giudizio assegnando, alle due variabili di propria competenza, il valore:

Basso: **B**; Medio: **M**; Alto: **A**

La definizione della Complessità<sup>4</sup> e della Realizzabilità<sup>4</sup> afferisce a dati tecnici, quindi è di competenza dei titolari di Posizione Organizzativa. Il giudizio viene formulato mediante l'utilizzo delle quattro variabili viste sopra. Il valore delle predette variabili è identico, pertanto il peso definitivo degli obiettivi è dato dal concorso paritario delle quattro variabili:

a) Importanza:	Alta A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1
b) Complessità:	Alta A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1
c) Impatto Esterno:	Alta A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1
d) Realizzabilità :	Alta A = 1 Media: M = 3 Bassa: B = 5

Il peso assoluto è dato dal prodotto delle 4 variabili. Il peso percentuale è dato dal risultato del seguente algoritmo:  $(\text{prodotto delle 4 Variabili} / \sum \text{dei pesi degli obiettivi})$

controvalore monetario =  $4.807/985 = 4,88$

- 1) obiettivo peso = 625 = € 3.050
- 2) obiettivo peso = 225; € 1.098
- 3) obiettivo peso = 135; € 658

Il *Fondo Individuale* di ciascun dipendente viene rideterminato in relazione al contributo richiesto/dato espresso in percentuale tale per cui dati due dipendenti che partecipano al conseguimento dell'obiettivo n° 1 e al primo viene richiesta una partecipazione pari al 30% dell'intera attività prevista per il suo conseguimento, mentre al secondo viene richiesta una partecipazione pari al 70% dell'intera attività prevista per il suo conseguimento, il fondo individuale del dip. 1 relativamente a quell'obiettivo è pari a € 915 (30% di € 3.050) mentre per il secondo dip. il fondo individuale è pari a € 2.135 (70% di € 3.050). La scelta di questo modello comporta che l'assegnazione/distribuzione degli obiettivi sia ampiamente condivisa con i propri collaboratori.

A seguito di valutazione sulla performance individuale e sui comportamenti professionali il cui risultato è complessivo è dato dalla media della loro media, il Responsabile provvederà ad assegnare al personale assegnato alla propria e diretta responsabilità ad una fascia di merito. Il sistema prevede cinque fasce di merito con un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia **E** corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al 70% del punteggio attribuibile. Il collocamento in tale fascia esclude il dipendente dall'attribuzione dei premi collegati alla valutazione.

La fascia **D** rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al 70% e fino a 80% del punteggio a cui corrisponde, in premio, l'esatta percentuale del punteggio raggiunto;

La fascia **C** è associata a valutazioni  $> 80\% \div 90\%$  del punteggio a cui corrisponde il 90 % del premio attribuibile;

La fascia **B** è associata a valutazioni comprese  $> 90\% \div 95\%$  del punteggio a cui corrisponde il 95 % del premio attribuibile

La fascia **A** rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori al 95% del punteggio a cui corrisponde il 100 % del premio attribuibile. Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

#### *Art. 11 Il sistema premiante collegato alla performance Organizzativa*

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.

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:

- determinazione del n° degli obiettivi di performance organizzativa pienamente raggiunti per unità organizzativa;

- indice di raggiungimento degli obiettivi per unità organizzativa:  
algoritmo di calcolo:  $n^{\circ} \text{obiettivi raggiunti} / n^{\circ} \text{obiettivi programmati}$
- graduatoria complessiva<sup>5</sup> del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- inserzione nella graduatoria di merito secondo la seguente articolazione:
  
- **I** fascia =  $90 \div 100\%$  degli obiettivi a cui corrisponde il 70% del premio disponibile<sup>6</sup>
- **II** fascia =  $80 \%- < 90\%$  a cui corrisponde il 20% del premio disponibile. Il personale assegnato a questa fascia non può tuttavia percepire una quota di salario accessorio maggiore e/o uguale a quella del personale assegnato alla I fascia. Al fine di garantire il rispetto del predetto principio il sistema prevede che il personale assegnato alla seconda fascia può percepire un salario accessorio in misura non superiore all'85% del premio assegnato al personale appartenente alla I fascia<sup>7</sup>;
- **III** fascia =  $70 \%- < 80\%$  a cui corrisponde il 10% del premio disponibile. Il personale assegnato a questa fascia non può tuttavia percepire una quota di salario accessorio maggiore e/o uguale a quella del personale assegnato alla II fascia. Al fine di garantire il rispetto del predetto principio il sistema prevede che il personale assegnato alla III fascia può percepire un salario accessorio massimo non superiore all'75% del premio assegnato al personale appartenente alla II fascia;

Gli eventuali residui del budget assegnato verranno redistribuiti sul personale assegnato alla I fascia, ovvero portati in economia sul fondo di produttività dell'anno successivo a quello di riferimento.

Le modalità di distribuzione del salario accessorio all'interno di ciascuna fascia è a cura del Responsabile che avrà cura di comunicare la predetta modalità al personale all'atto dell'assegnazione degli obiettivi.

E' fatta salva la possibilità per l'ente di attribuire ad un singolo ambito di performance organizzativa l'intero budget previsto per la performance organizzativa<sup>8</sup>.

**Esempio:** l'ente decide di assegnare il 20% del premio di risultato collegato alla performance organizzativa al grado di soddisfazione dei cittadini. Nel qual caso la distribuzione del budget di cui trattasi è ripartito nel modo come appresso indicato:

- graduatoria complessiva del grado di soddisfazione dei cittadini rilevato servizio per servizio;
- inserzione nella graduatoria di merito secondo la seguente articolazione:
  - a) fascia =  $100\%$  del gradimento a cui corrisponde il 75% del premio disponibile<sup>9</sup>.
  - b) fascia =  $90 \%- < 100\%$  del gradimento a cui corrisponde il 20% del premio disponibile. Il personale assegnato a questa fascia non può tuttavia percepire una quota di salario accessorio maggiore e/o uguale

<sup>5</sup> Relativa all'intero ente

<sup>6</sup> Pari al 20% dell'intero budget destinato al salario accessorio

<sup>7</sup> Ad es. supponiamo che un dipendente appartenente alla I fascia debba ricevere € 1.300, il dipendente appartenente alla II fascia al massimo potrà ricevere un premio accessorio pari a € 1.105 (85% di 1.300); il dipendente in III fascia potrà ricevere un premio accessorio al massimo pari a € 828 (75% di 1.105).

<sup>8</sup> Ad es. l'ente potrebbe decidere di attribuire l'intero budget previsto per la performance organizzativa alla "soddisfazione dei cittadini".

<sup>9</sup> Pari al 20% dell'intero budget destinato al salario accessorio

a quella del personale assegnato alla fascia (A). Al fine di garantire il rispetto del predetto principio il sistema prevede che il personale assegnato alla fascia (B) può percepire un salario accessorio in misura non superiore all'85% del premio assegnato al personale appartenente alla fascia (A)<sup>10</sup>;

- c) fascia = 85 %- < 90% del gradimento a cui corrisponde il 5% del premio disponibile. Il personale assegnato a questa fascia non può tuttavia percepire una quota di salario accessorio maggiore e/o uguale a quella del personale assegnato alla fascia (B). Al fine di garantire il rispetto del predetto principio il sistema prevede che il personale assegnato alla fascia (C) può percepire un salario accessorio in misura non superiore all'75% del premio assegnato al personale appartenente alla fascia (B);

Gli eventuali residui del budget assegnato verranno redistribuiti sul personale assegnato alla fascia (A), ovvero portati in economia sul fondo di produttività dell'anno successivo a quello di riferimento.

Le modalità di distribuzione del salario accessorio all'interno di ciascuna fascia è a cura del Responsabile che avrà cura di comunicare la predetta modalità al personale all'atto dell'assegnazione degli obiettivi.

*Art. 13 Schede di valutazione: Struttura e compilazione.*

La valutazione della performance individuale si realizza attraverso la compilazione della seguente scheda:

---

<sup>10</sup> Ad es. supponiamo che un dipendente appartenente alla fascia (A) debba ricevere € 1.300, il dipendente appartenente alla fascia (B) al massimo potrà ricevere un premio accessorio pari a € 1.105 (85% di 1.300); il dipendente in fascia (C) potrà ricevere un premio accessorio al massimo pari a € 975 (75% di 1.300).



Provincia di								
Unità Organizzativa: Tecnica						ANNO	2011	
SERVIZIO: .....						posizione economica		
Responsabile:				categoria	Valutazione del risultato ottenuto			
				1	2	3	4	5
Attività	Fasi /sub Obiettivi assegnati al Dipendente	Peso attribuito al compito =100	% Risultato	Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto
Manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale( opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume)	Ridurre il tempo medio di intervento e ripristino del manto stradale a seguito di segnalazione dagli attuali 7 gg. a 2 gg.	100	60				X	
<b>Totale Peso Obiettivi =100</b>	<b>Pesatura Adeguata</b>	100			0	0	60	0
Comportamenti professionali	Descrittore	Peso attribuito al Comportamento=100	% Attribuito	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente
Affidabilità	Rispetto delle scadenze e degli impegni presi	25	20		X			
	Capacità di regolare le azioni proprie soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione, senza essere sollecitati	25	70				X	
Collaborazione e cooperazione	Capacità di saper partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti, assumendo comportamenti finalizzati a svolgere in modo efficace ed efficiente le proprie funzioni e agevolando i processi comunicativi e informativi, in ragion	30	60				X	
Flessibilità e tensione al risultato	Capacità di adattarsi tempestivamente alle nuove situazioni senza opposizioni preconcepite, interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi	20	78					X
<b>Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100</b>	<b>Pesatura Adeguata</b>	100			5	0	35,5	15,6
Performance Organizzativa:	Descrittore	Peso attribuito	% di Contributo	Irrelevante	Scarso	Migliorabile	Buono	Ottimo
Grado di soddisfazione dei cittadini	Qualità del servizio	100	79					X
<b>Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100</b>	<b>Pesatura Adeguata</b>	100			0	0	0	62,41
Esito Obiettivi	60		Percentuale		60,00			
Esito Valutazione Comportamenti	56,1		Percentuale		56,10		60 %	
Performance Organizzativa:	62,41		Percentuale		62,41			

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.

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.

Il peso attribuito al gradimento dei cittadini è pari a 100.

Per ciascuna voce della scheda, il “punteggio” (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto “peso” per il “coefficiente di valutazione”. Il “punteggio totale” è dato invece dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale e sui comportamenti professionali. Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

L'aver riportato sanzioni disciplinari sono comunque motivo d' impossibilità di attribuzione del massimo punteggio.

#### *Art. 14 Revisione della Metodologia*

L'adozione del sistema prevede che nella fase di avvio lo stesso sia presentato, a cura dei Responsabili, al personale dei livelli. I Responsabili avranno cura di censire, se presenti, le criticità e le maggiori carenze riscontrate nel processo di valutazione con particolare riferimento 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. 15 La scheda di Valutazione del Responsabile*

Ai fini della valutazione delle competenze manageriali dei Responsabili, così come previsto all'art. 13 del sistema di misurazione e valutazione della performance recante “*La valutazione dei Comportamenti Professionali*” nel quale si prevede che “*per la misurazione e valutazione delle capacità manageriali afferenti solo ed esclusivamente alla gestione delle risorse umane verrà somministrato un questionario anonimo al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento ..... L'esito dei questionari concorre..... alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane dei titolari di posizione*”. Il personale dei livelli appartenente a ciascuna Unità Organizzativa riceverà un questionario anonimo, scheda G.R.U. ,con una serie di fattori di valutazione (item) tesi a misurare la “*capacità nella gestione delle risorse umane*” assegnate al Responsabile.



