

ESTRATTO DAL REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI. (Approvato con delibera di giunta comunale n. 184 del 28/12/2010 dichiarata immediatamente esecutiva ai sensi di legge e modificato con delibere di giunta comunale n. 19 del 1°/2/2011, n. 183 del 20/12/2011, n. 23 del 21/02/2012 rettificata con delibera n. 31 del 13/03/2012)

Art. 21

Principi generali per la misurazione e valutazione della performance

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualita' dei servizi offerti dall'Ente, nonche' alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unita' organizzative in un quadro di pari opportunita' di diritti e doveri, trasparenza dei risultati dell'Ente e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. L'Ente misura e valuta la performance con riferimento al suo complesso, alle unita' organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalita' conformi a quanto contenuto nel presente regolamento.
3. L'Ente adotta metodi idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, nonchè strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttivita' e della qualita' della prestazione lavorativa informati a principi di selettivita' e concorsualita' nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.
4. L'Ente promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonche' valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
5. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.

Art.22

Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 21, l'Ente sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. Il ciclo di gestione della performance è coerente con quanto alla parte prima titolo VI Controlli e alla parte seconda Ordinamento finanziario e contabile del DLgs 267/2000 TUEL e si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, come recepiti nel PEG/PDO dell'Ente;

- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, come definito nel PEG;
- c) monitoraggio in corso di esercizio, attivazione di eventuali interventi correttivi, misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, secondo quanto stabilito nel successivo articolo "Sistema di misurazione e valutazione di performance";;
- d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito come definito al presente titolo;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, al vertice dell'Ente, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 23

Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi, sia di gestione corrente sia conseguenti alle indicazioni strategiche dell'Amministrazione, sono definiti annualmente nel PEG/PDO dell'Ente e sono:
 - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 24

Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. L'Ente valuta annualmente la performance organizzativa e individuale mediante il Sistema di misurazione e valutazione della performance.
2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:
 - a) dal Nucleo di Valutazione della performance, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei Responsabili di Servizio;
 - b) dai Responsabili di servizi cui compete la valutazione del personale loro assegnato.
3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua:

Il processo di valutazione

1. La metodologia del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili di servizio e del personale (di seguito chiamato SMiVaP) è definita in coerenza con i principi di cui al DLgs 150/2009 art. 7 cc. 1 e 3 e art. 9, cc. 1 e 2.
2. La finalità perseguita mediante il SMiVaP è quella di valorizzare le risorse professionali, di migliorare l'azione amministrativa, nonché di riconoscere e premiare il merito e di costituire la base per l'applicazione dei sistemi incentivanti.
3. L'attività di valutazione regolata dal SMiVaP è un processo definito nei tempi, nelle modalità, negli ambiti, nei soggetti.

Oggetto della valutazione

1. Il SMiVaP individuale dei responsabili di servizio e del personale considera la prestazione lavorativa espressa nell'arco dell'esercizio valutato, ed in particolare:
 - a) misura e valuta i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati al valutato;
 - b) valuta le competenze espresse, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato;
 - c) valuta specifici comportamenti organizzativi posti in essere nella generazione della prestazione d'esercizio da parte del valutato.
2. Il SMiVaP individuale dei responsabili di servizio e del restante personale è sinteticamente schematizzato nell'allegato 3 al presente regolamento.

Fasi e tempi della valutazione

- 1) Fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono le seguenti.
 - a) *fase previsionale* da effettuarsi entro un mese dopo l'approvazione del PEG/PDO. In questa fase al valutato sono formalmente attribuiti gli obiettivi e viene assegnato un peso a questi ultimi in relazione alla strategicità e complessità degli stessi. In tale fase possono inoltre essere definiti i comportamenti organizzativi attesi e le competenze da sviluppare.
 - b) *fase di monitoraggio*. Questa fase intermedia ha l'obiettivo di monitorare in corso d'anno il progressivo realizzarsi delle attese e si sostanzia in almeno due momenti di verifica intermedia, nei quali sono adottate le misure correttive degli eventuali scostamenti evidenziati. Sono previste due verifiche intermedie di cui la prima entro il 31 maggio e la seconda entro il 30 settembre.
 - c) *fase consuntiva* entro il 30 aprile dell'anno successivo. Quest'ultima fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione consuntiva d'esercizio, nella stesura delle schede di valutazione, nella presentazione e consegna di queste ultime unitamente alle indicazioni per il miglioramento della prestazione.

Soggetti coinvolti

1. Il Nucleo di Valutazione è il soggetto cui compete la formulazione al Sindaco della proposta di valutazione della performance dei responsabili di servizio/posizioni organizzative apicali.
2. Il Responsabile di Servizio/posizione organizzativa apicale è il soggetto cui compete la valutazione delle performance del personale. Il Responsabile valutatore deve avere sempre contezza della prestazione da valutarsi.

3. La valutazione di performance del personale in distacco totale o parziale in aspettativa e/o in comando totale o parziale assegnato presso altro ente è effettuata dal responsabile, sentito il referente della struttura/ente presso cui il dipendente presta servizio.

4. Nel caso in cui il valutato, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna all'Ente, la valutazione è effettuata dal responsabile del servizio presso cui il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo, sentito l'altro responsabile.

Strumento di valutazione: la scheda di valutazione

1. Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione, allegato 3, e da quanto contenuto al presente regolamento.

2. La scheda deve essere integralmente compilata e deve contenere i seguenti elementi:

- ogni fattore di valutazione un punteggio in centesimi
- la totalizzazione espressa in centesimi della valutazione complessiva e la sintetica motivazione di detto punteggio;
- il posizionamento del risultato totale tra le fasce di merito previste;
- le eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione;
- le eventuali considerazioni del valutato da raccogliersi al momento della presentazione della scheda;
- la firma del valutatore e quella del valutato, quest'ultima per presa visione;
- la data in cui la scheda stessa è presentata al valutato.

Richiesta di riesame

1. Entro 10 giorni dalla data della presentazione della scheda di valutazione, il valutato può presentare al valutatore una richiesta di riesame in forma scritta, necessariamente motivata e circostanziata. Il valutatore ha 20 giorni di tempo per rispondere a detta richiesta.

Art.25

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di servizio, come dettagliata nell'allegato 3, e' collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilita';
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualita' del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente;
- d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) alla capacita' di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai Responsabili sulla performance individuale del personale, come dettagliato nell'allegato 3, sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualita' del contributo assicurato alla performance dell'unita' organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate;

d) a specifici comportamenti professionali e organizzativi.

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DELLA DIRIGENZA E DEL PERSONALE
(D. Lgs. 150/2009 art. 7 c. 1 e art. 9 c. 1 e c. 2)**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DEI RESPONSABILI DI
SETTORE**

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO PER RESPONSABILI DI SETTORE/ POSIZIONI ORGANIZZATIVE
1a Obiettivi di struttura	25
1b Obiettivi individuali	25
2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	20
3 Competenze dimostrate	10
4 Contributo alla performance generale	10
5 Comportamenti professionali e organizzativi: 5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno 5.2 Puntualità e precisione della prestazione 5.3 Problem solving	10 (10)
Totale	100

Ulteriori elementi da considerare nella valutazione di performance individuale dei Responsabili di Settore/PO:

Sono di seguito individuati specifici elementi da considerarsi nella valutazione di performance dei Responsabili di settore; detti elementi fanno riferimento a specifici aspetti di responsabilità di tipo dirigenziale.

Qualora detti elementi si manifestino carenti in forma lieve, viene applicato al punteggio centesimale totale della scheda un fattore correttivo che diminuisce detto punteggio; se carenti in forma grave possono essere fattore ostativo al conseguimento di retribuzione di risultato ovvero determinare più rilevanti aspetti di responsabilità dirigenziale.

Rispetto termini procedurali

sostanziale rispetto*

lacune saltuarie**

lacune frequenti***

Rispetto standard quali-quantitativi

sostanziale rispetto*

lacune saltuarie**

lacune frequenti***

Raggiungimento obiettivi di particolare rilevanza si*

no**

Dichiarazione sulla individuazione di eventuali eccedenze di personale si* no**

* Conferma del punteggio della scheda

** Decurtazione dal 10 al 50% del punteggio della scheda

*** Responsabilità dirigenziale

**Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale
del personale inquadrato nelle fasce A/B, C e D**

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO PER FASCIA D senza resp. di Servizio	PESO PER FASCIA C	PESO PER FASCIA A/B
1a Obiettivi di gruppo	20	10	20
1b Obiettivi individuali	10	10	-
2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	-	-	-
3 Competenze dimostrate	10	10	10
4 Contributo alla performance del servizio	30	30	20
5 Comportamenti professionali e organizzativi:	30	40	50
5.1 Orientamento al Cittadino e/o al Cliente interno	(-)	(10)	(20)
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	(10)	(15)	(20)
5.3 Problem solving	(20)	(15)	(10)
Totale	100	100	100

Legenda:

1. 1-A) Per "obiettivi di struttura" o "obiettivi di gruppo" si intendono obiettivi riferiti a significativi aspetti quali - quantitativi dell'attività corrente, comunque necessariamente correlati ad indicatori in base ai quali detti obiettivi siano monitorabili e verificabili.

1-B) Per "obiettivi individuali" si intendono obiettivi non ricompresi nel punto 1A e riferiti a specifici indicatori quali - quantitativi relativi al raggiungimento dei risultati attesi a seguito di attività/progetti particolarmente rilevanti o strategici dell'Ente;
2. Il presente fattore rappresenta la capacità di motivare, comunicando e orientando i comportamenti dei collaboratori al risultato e al miglioramento continuo, e di valutare i collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale dei propri collaboratori;
3. Il presente fattore rappresenta il livello delle competenze manageriali o trasversali e delle competenze distintive maturate nell'arco dell'esercizio da valutarsi;
4. Il presente fattore rappresenta il livello della collaborazione e della flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi dell'Ente o del servizio di appartenenza. Il fattore tiene in considerazione quanto non "strettamente" di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti di quanto richiesto dall'Ente o dalle strutture di appartenenza.
5. Il presente fattore rappresenta quegli aspetti di natura comportamentale su cui l'Ente ritiene prioritario richiamare l'attenzione del personale. Detti aspetti sono ritenuti necessario prerequisito per Posizioni Organizzative/Responsabili di Servizio (per queste figure è valutato il solo problem solving).
 - a. Il sotto fattore 5.1 significa che a tutti i livelli l'Ente si attende un costante orientamento al Cittadino, o comunque al destinatario del nostro servizio;
 - b. Il sotto fattore 5.2 significa che a tutti i livelli l'Ente si attende una prestazione accurata e puntuale;
 - c. Il sotto fattore 5.3 significa che a tutti i livelli l'Ente si attende la massima cura per una autonoma soluzione dei problemi, in coerenza con le responsabilità attribuite attuata in forma individuale o di gruppo, senza rinviare i problemi stessi ad altro soggetto sovraordinato (segretario o responsabile del servizio).

Modalità di attribuzione del punteggio centesimale

La prestazione, in relazione ai singoli fattori di valutazione, viene valutata rispetto a uno standard o ad attese, coincidenti con la prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti. La valutazione consiste nell'assegnare, per ciascun fattore di valutazione esaminato, un punteggio corrispondente al livello di prestazione che meglio esprime la prestazione espressa:

<p>Grado 1</p> <p>INADEGUATO</p> <p>Punteggio correlato: non superiore al 25%</p>	<p>Prestazione non rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione.</p> <p>Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>
<p>Grado 2</p> <p>MIGLIORABILE</p> <p>Punteggio correlato: dal 26 al 50%</p>	<p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi.</p> <p>Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
<p>Grado 3</p> <p>ADEGUATO</p> <p>Punteggio correlato: dal 51 al 70%</p>	<p>Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche.</p> <p>Il valutato non necessita di interventi di sostegno.</p>
<p>Grado 4</p> <p>BUONO</p> <p>Punteggio correlato: dal 71 al 90%</p>	<p>Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.</p>
<p>Grado 5</p> <p>ECCELLENTE</p> <p>Punteggio correlato: dal 91 al 100%</p>	<p>Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.</p> <p>Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.</p>

Correlazione punteggio/retribuzione – Articolazione in fasce per personale non incaricato di APO

Si individua un punteggio – soglia prima del quale non decorre alcuna retribuzione di risultato: detto valore soglia decorre da 70 centesimi.

Sulla base dei punteggi attribuiti, sono annualmente individuati quattro livelli premiali:

primo livello (o dell'eccellenza);

secondo livello (o della distinzione);

terzo livello (o dell'adeguatezza);

quarto livello (o del miglioramento).

La collocazione dei valutati nei suddetti livelli premiali avviene in funzione del posizionamento della valutazione espressa in centesimi all'interno dei seguenti intervalli:

Primo Livello	da 91 a 100/100;
Secondo Livello	da 81 a 90/100;
Terzo Livello	da 71 a 80/100;
Quarto Livello	da 0 a 70/100.

Correlazione punteggio/retribuzione per personale non incaricato di APO

Il premio per il personale sarà adeguato ai criteri di presenza in servizio e ad un parametro legato alla categoria di appartenenza secondo i principi stabiliti nella contrattazione aziendale.

Il premio per il personale in primo livello dovrà essere superiore del 50% a quello del secondo livello. Quest'ultimo a sua volta dovrà essere superiore del 25% a quello di terzo livello. Al quarto livello non è corrisposto alcun premio.

• Premio base	1	terzo livello
• Premio base + 25%	1.25	secondo livello
• (Premio base + 25%) + $\frac{\text{premio base} + 25\%}{2}$	1.875	primo livello

2

Correlazione punteggio/retribuzione – Articolazione in fasce per personale incaricato di APO

Si individua un punteggio – soglia prima del quale non decorre alcuna retribuzione di risultato: detto valore soglia decorre da 85 centesimi.

Sulla base dei punteggi attribuiti, sono annualmente individuati quattro livelli premiali:

primo livello (o dell'eccellenza);

secondo livello (o della distinzione);

terzo livello (o dell'adeguatezza);

quarto livello (o del miglioramento).

La collocazione dei valutati nei suddetti livelli premiali avviene in funzione del posizionamento della valutazione espressa in centesimi all'interno dei seguenti intervalli:

Primo Livello	da 96 a 100/100;
Secondo Livello	da 91 a 95/100;
Terzo Livello	da 86 a 90/100;
Quarto Livello	da 0 a 85/100.

Correlazione punteggio/retribuzione per personale incaricato di APO

Il premio per il personale sarà adeguato esclusivamente alla percentuale di punteggio conseguito nella valutazione finale.

COMUNE DI NOVELLARA
SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – ANNO _____

Fascia A/B

Cognome Nome

FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE DEL VALUTATORE
1 a Obiettivi di struttura	20		
1 b Obiettivi individuali	-		
2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	-		
3 Competenze dimostrate	10		
4 Contributo alla performance generale	20		
5 Comportamenti professionali e organizzativi:	50		
5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno	-		
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	(20)		
5.3 Problem Solving	(20)		
Totale	100		Posizionamento nella fascia di merito ..

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali considerazioni del valutato

IL VALUTATO per presa visione

IL VALUTATORE

Data:

Fascia C

Cognome Nome

FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE DEL VALUTATORE
1 a Obiettivi di struttura	10		
1 b Obiettivi individuali	10		
2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	-		
3 Competenze dimostrate	10		
4 Contributo alla performance generale	30		
5 Comportamenti professionali e organizzativi:	-		
5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno	(10)		
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	(15)		
5.3 Problem Solving	(15)		
Totale	100		Posizionamento nella fascia di merito ..

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali considerazioni del valutato

IL VALUTATO per presa visione

IL VALUTATORE

Data:

COMUNE DI NOVELLARA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – ANNO _____

Fascia D

Cognome Nome

FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE DEL VALUTATORE
1 a Obiettivi di struttura	20		
1 b Obiettivi individuali	10		
2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	-		
3 Competenze dimostrate	10		
4 Contributo alla performance generale	30		
5 Comportamenti professionali e organizzativi:	(30)		
5.1 Orientamento al Cittadino e al Cliente interno	10		
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	20		
5.3 Problem Solving			
Totale	100		Posizionamento nella fascia di merito ..

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali considerazioni del valutato

IL VALUTATO per presa visione

IL VALUTATORE

Data:

COMUNE DI NOVELLARA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ANNO _____

Responsabile di Settore/Pozione Organizzativa

Cognome Nome

Posizione

FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE DEL N.d.V.
1 a Obiettivi di struttura	25		
1 b Obiettivi individuali	25		
2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	20		
3 Competenze dimostrate	10		
4 Contributo alla performance generale	10		
5 Comportamenti professionali e organizzativi 5.3 Problem solving	10		
Totale	100		Posizionamento nella fascia di merito ..

Eventuali correttivi per fattori di responsabilità dirigenziale:

.....

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del NTV)

Eventuali considerazioni del valutato

IL VALUTATO per presa visione

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE