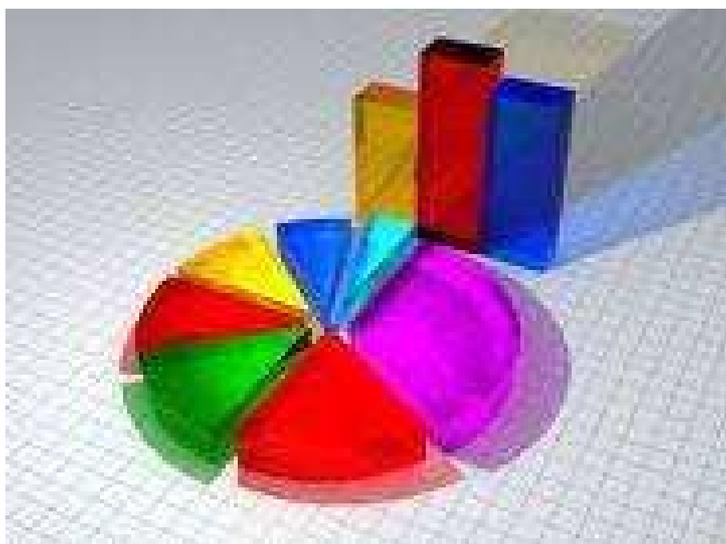




# *CITTÀ DI BISCEGLIE*

## *METODOLOGIA SPERIMENTALE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE*



Approvato con deliberazione della giunta comunale  
n.113 in data 07.04.2011

METODOLOGIA SPERIMENTALE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

## CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.
2. Per l'attuazione delle finalità di cui al comma 1 il Comune di Bisceglie, in coerenza con la programmazione finanziaria, sviluppa il ciclo di gestione della performance, articolato nelle fasi di cui all'articolo 4 del decreto legislativo 150/09.
3. Elemento cardine del ciclo di gestione della performance è un documento programmatico triennale, denominato "piano delle performances", attraverso cui il Comune individua e definisce gli obiettivi strategici e operativi assegnati all'Amministrazione comunale nel suo insieme, alle sue articolazioni organizzative, ai singoli dirigenti/apicali e dipendenti, esplicitando le risorse per conseguirli e gli indicatori per la loro misurazione. I contenuti di tale piano derivano dalla sintesi di un complesso di strumenti di programmazione politica, finanziaria e gestionale già in uso presso il Comune, come di seguito identificati:
  - a) il piano strategico
  - b) le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato, ai sensi dell'art.46 del d.lgs. n.267/2000, e ulteriormente definite e adeguate nel piano generale di sviluppo
  - c) il bilancio annuale e pluriennale e la relazione previsionale e programmatica (di seguito RPP)
  - d) il piano esecutivo di gestione (PEG)
  - e) il piano dettagliato degli obiettivi (PDO) e i conseguenti strumenti di pianificazione e programmazione operativa di competenza dei dirigenti.
4. Il P.E.G., come documento centrale e di collegamento tra il livello di programmazione politica ed il livello di programmazione gestionale, si connota come un contenitore omnibus, idoneo ad assumere la veste ed i contenuti del "PIANO DELLE PERFORMANCES", con i seguenti adattamenti:
  - i. Richiamo degli obiettivi strategici su base triennale rinvenienti dalle scelte politiche contenute nella Relazione Previsionale e Programmatica;
  - ii. Declinazione di obiettivi annuali strategici, raccordati alla pianificazione strategica e collegati ai centri di responsabilità di livello dirigenziale
  - iii. Esplicitazione degli outcome attesi, ovvero degli impatti, per categorie di stakeholder, delle politiche e delle azioni previste
  - iv. Esplicitazione delle azioni volte al miglioramento continuo dei servizi pubblici.
  - v. Declinazione di obiettivi operativi e gestionali per singola posizione dirigenziale e di obiettivi individuali e/o di gruppo, con assegnazione

- delle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie al raggiungimento
- vi. Individuazione degli indicatori e delle relative modalità di calcolo
  - vii. Specificazione del sistema di raccordo tra i risultati misurati e la struttura organizzativa.
5. I risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse impiegate, la rilevazione degli scostamenti e delle relative motivazioni, saranno contenuti nella Relazione sulla Performance da adottare a consuntivo entro il 30 aprile dell'anno successivo. Tale relazione validata dall'O.I.V. e corredata dalle valutazioni espresse dal medesimo Organismo ai sensi del comma 2, lettera c, del successivo articolo 3, costituirà referto del controllo di gestione ai sensi dell'articolo 198 del t.u. 267\00 anche ai fini del successivo inoltro alla Corte dei Conti.
6. Al piano delle performances ed alla relazione è assicurata la massima pubblicità ed accessibilità, rendendo disponibile sul sito istituzionale dell'ente i relativi documenti ed ogni notizia ed informazione utile alla conoscenza di ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organismi di valutazione e controllo.

## **PROCESSO DI DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI**

Entro il 10 gennaio, il Sindaco, sentita la Giunta e l'O.I.V., in coerenza con il bilancio di previsione e la relazione previsionale e programmatica approvata dal Consiglio, fornisce al Segretario generale:

- a) La direttiva generale in merito ai criteri per la traduzione delle scelte strategiche discendenti dalla programmazione assunta dal Consiglio Comunale in specifici obiettivi gestionali da assegnare alle articolazioni organizzative dell'ente;
- b) Gli indirizzi in merito ad eventuali ulteriori obiettivi individuali da assegnare al Segretario generale ed ai dirigenti delle articolazioni organizzative di massimo livello.

Entro 15 giorni dalla ricezione di quanto al comma 1, il Segretario generale sentiti i dirigenti, in collaborazione con il dirigente della Ripartizione Finanziaria, predispone lo schema di Piano esecutivo di gestione\ piano delle performances, e lo trasmette al Sindaco, per la successiva approvazione da parte della giunta comunale entro il mese di gennaio.

Entro quindici giorni dall'approvazione del Piano esecutivo di gestione\piano delle performances, i dirigenti responsabili delle articolazioni organizzative di primo livello, in coerenza con gli obiettivi loro assegnati, sentito il Segretario generale, assegnano ai dipendenti obiettivi individuali o di gruppo. In particolare:

METODOLOGIA SPERIMENTALE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- a) assegnano obiettivi ad ogni articolazione organizzativa di secondo livello, affidata ad un dipendente di categoria D in posizione organizzativa o incaricato di specifiche responsabilità
- b) assegnano obiettivi individuali ad ogni altro dipendente cui sia attribuita la responsabilità personale di coordinare un gruppo di lavoro o di particolari attività o procedimenti amministrativi
- c) possono affidare obiettivi individuali o a gruppi di lavoro, anche temporanei, specificando i dipendenti che ne fanno parte e il funzionario o il dipendente che ha il compito di coordinare il gruppo
- d) Il Segretario generale e i dirigenti/responsabili apicali partecipano al procedimento di definizione degli obiettivi loro assegnati avanzando proposte e suggerimenti, sia nel corso del procedimento descritto nei commi precedenti, che, nel corso dell'anno, per integrare o correggere la programmazione iniziale. I medesimi curano il monitoraggio periodico del grado di raggiungimento di tali obiettivi, secondo le metodologie indicate dall'Organo di valutazione, trasmettendo a quest'ultimo tutte le informazioni relative al quadro degli obiettivi assegnati e al loro monitoraggio periodico .

Per ciascuno degli obiettivi di cui ai precedenti commi 2 e 3, debbono essere chiaramente specificati:

- a) i traguardi che debbono essere raggiunti, esplicitando – per gli obiettivi degli uffici – i valori di riferimento della performance del medesimo ufficio negli anni precedenti
- b) gli indicatori quantitativi e qualitativi per la loro misurazione
- c) le scadenze e le modalità per la loro verifica periodica
- d) le modalità, quando possibili, per il confronto con le performance di altri uffici, della medesima amministrazione comunale o di altri Comuni.

Il Piano esecutivo di gestione\piano delle performance e gli obiettivi assegnati dai dirigenti sono pubblicati sul sito istituzionale del Comune, con la sintetica indicazione dei traguardi che debbono essere raggiunti e degli indicatori quantitativi e qualitativi per la loro misurazione.

Il Segretario generale, con la collaborazione dell'Organo di Valutazione, verifica l'evoluzione nel tempo delle performance dei servizi del Comune e, di intesa con le Associazioni nazionali di categoria, cura la comparazione delle performance dei servizi del Comune rispetto ai servizi dei Comuni di analoga dimensione, privilegiando la comparazione con gli altri Enti della Regione PUGLIA.

Quando il bilancio di previsione non sia approvato entro il 31 dicembre, le scadenze indicate nei commi precedenti si intendono decorrenti dalla data di effettiva approvazione. Nelle more dell'approvazione del bilancio, il Sindaco, il Segretario generale e i dirigenti, ciascuno secondo le proprie competenze, possono definire e assegnare in via provvisoria gli obiettivi, che saranno poi confermati o corretti nei tempi stabiliti dal presente comma.

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

1. Sulla base di apposito sistema approvato dalla giunta comunale su proposta dell'Organismo di Valutazione, si provvede annualmente alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, riferita a ciascuna articolazione organizzativa di massima dimensione, e di quella individuale, riferita al segretario generale, ai dirigenti ed a tutto il personale non dirigenziale dell'ente.
2. Il sistema individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione, in conformità ai criteri che seguono:
  - ~~— la performance organizzativa sarà misurata sugli obiettivi assegnati a ciascuna articolazione organizzativa, avendo a riferimento gli ambiti di cui all'articolo 8 del d.leg.vo 150/09~~
  - la performance individuale del segretario generale sarà misurata sugli obiettivi al medesimo assegnati dal Sindaco per le funzioni istituzionali e sui compiti aggiuntivi, con una incidenza del 60%, nonché sui comportamenti e capacità professionali, con una incidenza del 40%
  - la performance individuale dei dirigenti sarà misurata:
    - i. sulla performance della ripartizione di appartenenza, con una incidenza del 40%
    - ii. sulla performance degli obiettivi individuali, con una incidenza del 20%
    - iii. sui comportamenti e capacità manageriali, con particolare riguardo alla capacità di valutare i propri collaboratori e di assicurare condizioni di benessere organizzativo e pari opportunità con una incidenza del 40%
    - iv. in ipotesi di mancata assegnazione di obiettivi individuali, l'incidenza della performance di ripartizione è elevata al 60%
  - la performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa, sarà misurata:
    - i. sulla performance della ripartizione di appartenenza, con una incidenza del 20%
    - ii. sulla performance degli obiettivi individuali assegnati dal dirigente, con una incidenza del 20%
    - iii. sui comportamenti e capacità manageriali, con una incidenza del 60%
    - iv. in ipotesi di mancata assegnazione di obiettivi individuali, l'incidenza della performance di ripartizione è elevata al 40%
  - la performance individuale del restante personale sarà misurata:
    - i. sulla performance della ripartizione di appartenenza, con una incidenza del 10%
    - ii. sulla performance degli obiettivi individuali o di gruppo eventualmente assegnati, con una incidenza del 30%;
    - iii. sui comportamenti, impegno e capacità, con una incidenza del 60%

- iv. il dirigente, con particolare riferimento al personale di categoria A, B1 e B3, potrà ridurre l'incidenza degli obiettivi individuali sino al 10%, con corrispondente incremento dell'incidenza sui comportamenti sino all'80%.
  - v. Ove il dirigente non assegni obiettivi individuali l'incidenza della performance di ripartizione sarà del 20%, mentre quella dei comportamenti sarà del'80%
3. Il personale è valutato, per la performance dell'anno precedente, entro trenta giorni dall'approvazione da parte della Giunta della relazione sulla performance di cui all'articolo 2 comma 5.
  4. Il Segretario generale e i dirigenti sono valutati dal Sindaco, su proposta dell'Organo di Valutazione. Gli altri dipendenti, sono valutati dal dirigente di riferimento.
  5. L'Organo di valutazione ed i dirigenti/responsabili apicali, nell'esercizio della funzione di valutazione, tengono conto del referto di gestione, della misurazione oggettiva dei risultati conseguiti, delle circostanze che ne hanno eventualmente condizionato il raggiungimento, e dei comportamenti individuali, secondo i criteri richiamati nel precedente comma 2. Nell'esercizio della funzione di valutazione, i dirigenti/responsabili apicali si avvalgono di analisi istruttorie curate da funzionari di categoria D, ferma la loro esclusiva competenza e responsabilità per la decisione finale.
  6. Il titolare della funzione di valutazione comunica a ciascun interessato la proposta di valutazione, prima della sua formalizzazione, motivandone le ragioni. La valutazione viene formalizzata, comunicata in forma scritta all'interessato e trasmessa per conoscenza all'Organo di Valutazione, tenendo conto delle osservazioni proposte dal valutato.
  7. I dirigenti/responsabili apicali e i dipendenti, in caso di grave e motivato dissenso circa la valutazione ricevuta, fermo quanto previsto dall'articolo 410 del Codice di procedura civile, possono richiedere di incontrare in contraddittorio il titolare della valutazione. L'organismo di Valutazione, entro 30 giorni dalla richiesta, esperisce un tentativo di conciliazione, ma in nessun caso può modificare la valutazione già espressa senza il consenso del titolare della valutazione.
  8. La condotta tenuta dai dirigenti nel processo di valutazione in riferimento alla motivata considerazione dell'apporto dei funzionari di categoria D, alla doverosa risposta alle osservazioni del valutato ed alla leale partecipazione all'eventuale contraddittorio innanzi all'O.I.V., sarà tenuta in debita considerazione nella valutazione del dirigente medesimo.
  9. Gli esiti del processo di valutazione, contenuti nella relazione sulla performance, sono pubblicati sul sito istituzionale del Comune, evidenziando gli indicatori di misurazione degli obiettivi degli uffici e dei gruppi di lavoro. Nello schema richiamato, i fattori sono declinati in indicatori (target) e misure rispetto cui valutare la performance individuale.

## **CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**

### **Premessa**

I contratti collettivi nazionali di lavoro per il personale con qualifica dirigenziale (e dipendenti con funzioni dirigenziali) hanno affiancato alla tradizionale parte fissa della retribuzione una parte variabile articolata in due componenti principali:

- a) la retribuzione di *posizione* quantificata in relazione alle funzioni ed alle responsabilità connesse alla posizione organizzativa e strutturale ricoperta da ogni dirigente;
- b) la retribuzione di *risultato*, legata alla valutazione delle prestazioni effettuate e dei risultati conseguiti dai singoli dirigenti.

Nell'ambito dell'autonomia organizzativa riconosciuta, ogni Amministrazione è chiamata a strutturare e ad introdurre sistemi orientati a garantire un rapporto stretto tra retribuzione (di risultato) e responsabilità - performance.

Il metodo proposto ha per oggetto la valutazione dell'insieme dei comportamenti organizzativi, cioè delle capacità, delle conoscenze e delle esperienze che i dirigenti (e i dipendenti con funzioni dirigenziali) pongono in essere per il raggiungimento degli obiettivi e per gestire le risorse ed il personale assegnato. La prestazione è quindi analizzata e valutata sia in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi, sia in relazione alle capacità e competenze espresse dai dirigenti (e dai dipendenti con funzioni dirigenziali) nel periodo di riferimento.

Al fine di rendere efficace il sistema, si ritengono opportune la comunicazione e la discussione dello stesso, delle regole che lo governano e delle finalità con i dirigenti (e con i dipendenti con funzioni dirigenziali) stessi.

### **I fattori di valutazione della prestazione**

Il metodo adottato richiede la preventiva definizione dei fattori di valutazione della prestazione e l'esplicitazione, per ciascun fattore di valutazione, dei relativi parametri di apprezzamento.

I fattori di valutazione della prestazione dirigenziale prescelti si riassumono nei seguenti:

- Grado di conseguimento degli obiettivi ritenuti prioritari e rappresentativi degli aspetti più significativi della prestazione del dirigente - *60 punti*;
2. Capacità dimostrata nel promuovere la qualità dei servizi resi, con particolare riferimento alla introduzione di metodologie di Customer satisfaction interne ed esterne all'ente - *10 punti*;

3. Capacità dimostrata nel miglioramento dei sistemi di programmazione, progettazione - *10 punti*;
4. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di monitoraggio e controllo sulle funzioni affidate e sul rendimento del personale assegnato, compresa l'attitudine alla valutazione secondo articolare fasce di merito. - *10 punti*;
5. Contributo all'integrazione degli uffici e adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e/o cambiamenti di modalità operative - *10 punti*.

### **I parametri di apprezzamento e valutatori**

Definiti i fattori di valutazione, si esplicitano - qui di seguito - i parametri di apprezzamento per ciascun fattore di valutazione, il punteggio massimo attribuibile ai singoli fattori di valutazione, complessivamente e per soggetto valutatore.

1. Grado di conseguimento degli obiettivi ritenuti prioritari per l'Amministrazione e rappresentativi degli aspetti più significativi della prestazione dirigenziale. A ciascun obiettivo dovrà essere assegnato il peso scaturente dalla applicazione dei seguenti parametri

#### **SISTEMA DI PESATURA / PRIORITA':**

- Valenza STRATEGICA dell'obiettivo: mantenimento: 1; miglioramento 2; sviluppo 3; innovazione 4
- Valenza GESTIONALE dell'obiettivo: bassa: 1; media 2; elevata: 3
- COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA: bassa 1; media 2; elevata 3

Il punteggio complessivo scaturente dal peso di tutti gli obiettivi assegnati al medesimo dirigente dovrà essere riparametrato a 60, corrispondente al punteggio massimo assegnabile per il grado di raggiungimento degli obiettivi. In misura direttamente proporzionale andrà riparametrato il punteggio massimo assegnabile per ogni singolo obiettivo

#### **Valutatori: Organismo di Valutazione**

Elementi di apprezzamento: grado complessivo di raggiungimento di ciascun obiettivo, espresso in termini percentuali, da applicarsi al punteggio massimo previsto.

2. Capacità dimostrata nel promuovere la qualità dei servizi resi.  
Punteggio massimo: 10 punti

#### **Valutatori: Organismo di Valutazione**

Elementi di apprezzamento:

- a) parametri quantitativi in merito alle prestazioni erogate (30%);

- b) parametri di costo e di rendimento in rapporto a serie storiche e comparative con enti simili (30%)
- c) attivazione di sistemi di rilevazione del gradimento da parte degli utenti (20%)
- d) Rispondenza alle aspettative dell'utente (20%).

3. Capacità dimostrata nel miglioramento dei sistemi di programmazione, progettazione.

Punteggio massimo: 10 punti

**Valutatori: Organismo di Valutazione**

Elementi di apprezzamento:

- a) Partecipazione fattiva nella predisposizione degli obiettivi, del bilancio di previsione e degli strumenti della programmazione gestionale (40%);
- b) Capacità di programmare l'attività dell'Ufficio attraverso la partecipazione professionale, la delega, la consegna al personale assegnato di obiettivi condivisi (60%).

3. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di monitoraggio e controllo sulle funzioni affidate e sul rendimento del personale assegnato, compresa l'attitudine alla valutazione secondo articolare fasce di merito

Punteggio massimo : 10 punti

**Valutatori: Organismo di Valutazione con eventuale intervento segretario generale**

Elementi di apprezzamento:

- a) puntualità e completezza dei report e degli adempimenti chiesti dall'O.I.V. (40%);
- b) capacità di applicare correttamente il sistema di valutazione del personale assegnato, compresa la differenziazione delle fasce di merito (40%).
- c) capacità di promuovere un clima di benessere organizzativo, di prevenire conflitti e promuovere pari opportunità (20%)

4. Contributo all'integrazione degli uffici ed all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e/o cambiamenti di modalità operative.

Punteggio massimo: 10 punti

**Valutatori: Organismo di Valutazione con eventuale intervento segretario generale**

Elementi di apprezzamento:

- a) capacità di collaborare con gli altri settori (40%);
- b) attenzione alla normale attività di gestione del settore (20%);
- c) capacità di rispondere positivamente alle urgenze (40%).

Il punteggio di valutazione finale totale conseguibile da ciascun dirigente è pari a 100 punti.

## **Il processo**

Il processo di valutazione si sviluppa nel corso del tempo. Tenuto conto dei fattori di valutazione e dei relativi ulteriori parametri di valutazione.

Approvato il bilancio di previsione, punto di riferimento essenziale per l'attivazione della procedura, viene predisposto il piano delle performances individuando per ciascuno degli obiettivi la valenza strategica, la complessità organizzativa e la valenza gestionale.

Gli obiettivi scelti esprimono i risultati attesi dai programmi e dalle attività gestionali e - per la loro funzione - devono essere specifici (non generici), misurabili (ove possibile con il ricorso ad opportuni indicatori di apprezzamento) realizzabili e tempificati.

L'Organismo di Valutazione, nel corso di un colloquio individuale con ciascun dirigente accerta e verifica le caratteristiche di chiarezza e sinteticità degli obiettivi, procedendo, se del caso, a richiedere opportune rettifiche formali (corretta redazione del Piano degli obiettivi);

E' competenza del segretario generale coordinare la procedura di negoziazione degli obiettivi con i dipendenti aventi funzioni dirigenziali.

L'O.I.V., procede al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione, anche al fine di individuare aspetti di criticità non previsti /prevedibili e adottare i correttivi più opportuni. L'Organismo di Valutazione ha facoltà di richiedere ai dirigenti la produzione di relazioni scritte (report relative allo stato di avanzamento dei progetti e degli obiettivi. L'O.I.V.conduce, entro il 30 agosto con ciascun dirigente almeno un colloquio infrannuale.

Nel corso dei primi 2 mesi dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, i dirigenti procederanno alla valutazione ed autovalutazione di ciascun fattore comportamentale e professionale come indicato. Le informazioni ottenute sono raccolte ed elaborate a cura dell'O.I.V., con garanzia del più assoluto anonimato dei singoli compilatori. Al fine di fornire indicazioni utili per migliorare e ripensare il proprio ruolo e il proprio stile di management, ciascun dirigente riceverà una scheda evidenziante i suoi risultati personali e la media dei risultati dell'intero team dei responsabili apicali.

Entro il 31 marzo, dell'anno successivo, il Nucleo di Valutazione conduce un colloquio finale con ogni dirigente dell'ente, nel corso del quale si analizzano i risultati delle prestazioni e sono individuate le possibili azioni di miglioramento.

Nel mese di aprile, previa acquisizione della documentazione necessaria, il processo di valutazione si conclude con la formalizzazione del giudizio da parte dell'O.I.V. che viene trasmessa agli interessati per il tramite del segretario generale; in caso di definizione di un giudizio non condiviso, l'organo acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dirigente (e dipendente con funzioni dirigenziali) interessato che ne ha fatto istanza entro il 15 maggio, secondo quanto previsto dai contratti collettivi.

La valutazione finale è trasmessa al segretario generale che comunica entro il 31 maggio ai dirigenti le determinazioni assunte, con provvedimento scritto e motivato.

Al dirigente che a consuntivo abbia conseguito un giudizio complessivamente positivo, è riconosciuta la retribuzione di risultato prevista dalla vigente contrattazione collettiva nazionale e decentrata, calcolata con le modalità di seguito rappresentate.

### **Determinazione della retribuzione di risultato**

La retribuzione di risultato è attribuita ai dirigenti utilizzando le risorse a tal fine annualmente determinate nell'ambito delle somme disponibili nel bilancio dell'ente, nel rispetto di quanto dettato dalla normativa e dal contratto collettivo nazionale (e dal CDI) di lavoro vigenti.

Il punteggio complessivo conseguito dal dirigente a seguito del processo di valutazione annuale è costituito dalla somma dei punti ottenuti nella valutazione degli obiettivi e delle capacità/competenze e consente di stabilire la percentuale di erogazione del fondo per la retribuzione di risultato accantonato in bilancio. Le risorse del fondo destinate al finanziamento della retribuzione di risultato eventualmente non spese, sono destinate al finanziamento della retribuzione di risultato nell'anno successivo.

i dirigenti accedono a graduatoria unica di ente e sono distribuiti in quattro classi di merito.

La distribuzione nelle classi di merito si determina calcolando la media delle valutazioni ricevute, nonché lo scarto medio dei punteggi in eccesso o in difetto rispetto alla citata media.

La prima fascia corrisponde a quanti hanno avuto un punteggio superiore alla media maggiorata dello scarto medio;

la seconda a quanti hanno avuto un punteggio inferiore alla prima, ma superiore alla media,

la terza a quanti hanno avuto un punteggio pari alla media, o inferiore non oltre lo scarto medio dei punteggi in difetto;

la quarta a quanti hanno avuto un punteggio inferiore alla terza.

**La retribuzione di risultato dei dirigenti** è attribuita applicando alla misura teorica, pari ad una percentuale del valore dell'indennità di posizione in godimento corrispondente all'incidenza percentuale del fondo risultato su quello posizione, la seguente scala percentuale:

- i. 100% a quanti siano risultati inseriti nella prima fascia
- ii. 85% a quanti siano risultati inseriti nella seconda fascia
- iii. 70% a quanti siano risultati inseriti nella terza fascia
- iv. 60% a quanti siano risultati inseriti nella quarta fascia, purchè il punteggio conseguito sia almeno pari al 60% del punteggio massimo conseguibile. Per punteggi inferiore a tale soglia la percentuale di riconoscimento è ulteriormente abbattuta del 5% per ogni punto di differenza.

## **CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

### FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione del personale non dirigente è effettuata di norma, salvo diversa specifica disposizione, a cadenza annuale in collegamento con il ciclo di gestione delle performances

La valutazione è effettuata dal dirigente della ripartizione di appartenenza, assicurando una corretta e uniforme applicazione della metodologia valutativa, mediante utilizzo di apposite "Schede di valutazione", secondo le modalità e in applicazione dei criteri di cui al presente manuale.

Il dirigente, all'inizio del periodo di valutazione, anche previo colloquio con le unità da valutare ed in coerenza con gli obiettivi assegnati, elaborerà specifici piani di lavoro, di gruppo e\o individuali, fissando i risultati attesi in termini di maggiore produttività, razionalizzazione costi, elevazione standards qualitativi nell'espletamento delle funzioni e nella erogazione dei servizi.

Il dirigente effettuerà verifiche periodiche sull'andamento delle attività, anche per un eventuale adeguamento dei risultati concordati a inizio periodo. Potrà fornire suggerimenti per una migliore focalizzazione rispetto ai risultati attesi. A conclusione del periodo il dirigente valuterà i risultati conseguiti, considerando i fattori oggettivi, che hanno influito sulla prestazione. Compilerà quindi definitivamente la scheda di valutazione attribuendo i punteggi.

Il sistema di valutazione ha tra le sue finalità più qualificanti lo sviluppo professionale dei dipendenti. Quindi gli obiettivi da raggiungere devono essere definiti in modo da stimolare il miglioramento del lavoratore. I traguardi da assegnare saranno ambiziosi, ma al tempo stesso raggiungibili, perché devono essere garantiti strumenti adeguati in relazione agli obiettivi da conseguire.

Il segretario generale, convocherà apposita conferenza di coordinamento delle linee di comportamento che dovranno essere mantenute da ciascun dirigente, al fine di omogeneizzare le stesse e garantire l'equità nella valutazione dei dipendenti.

Le schede di valutazione prima della loro formalizzazione, saranno partecipate al soggetto valutato in occasione di colloquio personale.

Il valutato ha diritto di ottenere tutte le informazioni sulla valutazione che lo interessa individualmente e su quella relativa al gruppo di lavoro di cui ha fatto parte. Potrà, quindi prendere visione o estrarre copia senza alcun onere dei pertinenti atti procedurali secondo le regole sull'accesso agli atti.

## VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

**Le schede di valutazione sono strumento fondamentale della valutazione stessa.**

Le schede devono essere predisposte avendo cura:

- di evidenziare la dimensione soggettiva o oggettiva prescelta per compiere la valutazione tenuto conto della categoria e del profilo professionale di appartenenza del valutato, ma soprattutto del ruolo lavorativo ricoperto all'interno dell'organizzazione dell'ente;
- di indicare il peso ponderale attribuito ad ogni singolo fattore/sottofattore di valutazione, vale a dire la sua importanza relativa nell'ambito della complessiva valutazione, il giudizio assegnato in relazione al fattore valutato, e la valutazione numerica di ogni singolo fattore.

In riferimento, infatti, alle caratteristiche dei singoli ruoli lavorativi è possibile distinguere due grandi "aree" cui rivolgere l'analisi per la valutazione delle prestazioni:

- l'area del COME si è fatto
- l'area del COSA si è fatto.

L'area del COME è caratterizzata da una attenzione prioritaria posta alle modalità ESECUTIVE con cui è resa la prestazione di lavoro, mentre l'area del COSA privilegia gli aspetti insiti nella mansione relativi alle responsabilità correlate ai risultati (MANAGERIALITA').

In ogni ruolo lavorativo/organizzativo esistono entrambe le componenti ora descritte e i ruoli si differenziano non perché composti solamente dall'una o dall'altra ma *per la prevalenza dell'una sull'altra*.

I ruoli lavorativi, che hanno una netta prevalenza di componente discrezionale su quella cd."prescritta" sono quelli appartenenti ai profili più elevati. La prevalenza, inversa, caratterizza i ruoli con natura del lavoro esecutivo e standardizzato (profili più bassi).

Quindi, per i ruoli lavorativi esecutivi e "standardizzati", la scheda di valutazione sarà impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione soggettiva, dando risalto a fattori/sottofattori di valutazione, che siano indicatori dell'impegno e del comportamento.

La tecnica adoperata sarà la scala di giudizio, consistente in una lista dei fattori/sottofattori di valutazione prescelti per ognuno dei quali si contempla una scala di graduazioni. Per ognuno di questi fattori, il valutatore indicherà in quale misura o grado il fattore stesso è, a suo giudizio, presente nell'individuo esaminato (metodologia per fattori e per gradi).

E' importante sottolineare che il valutatore dovrà esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non ha fatto, le caratteristiche dimostrate e i comportamenti attivati nel periodo considerato per la valutazione e in esclusivo riferimento alle mansioni di titolarità. In sostanza, non dovrà pronunciarsi sull'intelligenza o capacità in astratto dell'individuo a fornire una prestazione più elevata ma solo stabilire se la persona ha svolto bene i suoi compiti nel periodo di tempo a cui la valutazione si riferisce, avendo a riferimento gli standard quali - quantitativi che la posizione ricoperta richiede.

La scheda di valutazione per i ruoli lavorativi che hanno netta prevalenza di componente discrezionale sarà invece, impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione oggettiva, dando risalto a fattori/sottofattori di valutazione che siano indicatori del rendimento e dei risultati.

La tecnica adoperata sarà il metodo della valutazione per obiettivi. Questa tecnica prevede che il giudizio venga espresso rispetto ad una serie di obiettivi concordati preventivamente con il valutato. Non viene espresso un vero e proprio *giudizio*, bensì una *constatazione* sia degli stadi di avanzamento verso il risultato sia il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati; cioè se i risultati attesi sono stati realizzati e, se non lo sono stati, le ragioni della loro mancata completa realizzazione.

#### COMPOSIZIONE DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Le tabelle che seguono contengono la descrizione dei fattori di valutazione delle prestazioni del personale del Comune di BISCEGLIE di categoria A, B, C, e D, incluso quello incaricato di posizione organizzativa fatte salve le specificità di cui in seguito

Sono compresi anche alcuni elementi riferibili all'esperienza, alle attitudini e alle motivazioni professionali, pertinenti anche alla valutazione del Potenziale, che potranno essere recuperati e sviluppati nella sede in cui si darà maggiore spazio a tale tipo di sistema di valutazione.

I fattori di valutazione da utilizzare sono i seguenti:

- 1) Qualità della prestazione individuale;
- 2) Impegno;
- 3) Competenza
- 4) risultati

*Ognuno dei su indicati fattori è articolato in sottofattori ( o elementi di verifica). Sono stati opportunamente inseriti anche i "sottofattori" richiesti dall'art. 5, comma 2, lett d), del CCNL del 31/3/99.*

Nella prima colonna di ogni tabella sono indicati i fattori / sottofattori su elencati.

Nella seconda colonna è indicato il “ Peso” ponderale, espresso in percentuale, da attribuire al singolo elemento di verifica nell’ambito della valutazione complessiva del fattore rapportato alle categorie professionali interessate dal processo di valutazione.

Nella terza colonna è indicato il giudizio formulato relativamente all’elemento di verifica, vale a dire in quale misura o grado l’elemento stesso è presente nel valutato. Il giudizio è espresso come segue:

<b>MODESTO</b>	cui corrisponde il 20% del punteggio massimo previsto
<b>SUFFICIENTE</b>	cui corrisponde il 40% del punteggio massimo previsto
<b>BUONO</b>	cui corrisponde il 60% del punteggio massimo previsto
<b>DI RILIEVO</b>	cui corrisponde il 80% del punteggio massimo previsto
<b>ECCELLENZA</b>	cui corrisponde il 100% del punteggio massimo previsto

Nella quarta colonna è indicato il valore del giudizio espresso in termini numerici dato dalla moltiplicazione del peso del sottofattore per la valutazione ottenuta dal sottofattore stesso.

*La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della valutazione.*

FATTORE DI VALUTAZIONE: QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A\B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Precisione e puntualità delle prestazioni svolte	20	8	6			
Capacità di adattamento operativo	15	10	10			
Adattamento e orientamento all'utenza	5	10	10			
Capacità organizzativa	15	10	12			
Capacità di proporre soluzioni innovative	5	10	10			
Capacità di guida e di delega	5	10	12			
Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti	5	10	12			
Spirito di iniziativa	10	12	10			
Capacità di controllare il proprio lavoro	15	10	10			
Capacità di interazione professionale	5	10	8			
Totale	100	100	100			

## ILLUSTRAZIONE DEGLI ELEMENTI DI VERIFICA E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

### Precisione e puntualità delle prestazioni svolte

Valutazione di quantità / merito. E' valutato il rendimento quali/quantitativo nella prestazione resa. Esattamente si valutano la correttezza operativa e formale, la conformità alle regole, il rispetto delle procedure e delle discipline pertinenti alle attività interessate alla prestazione, il rispetto di scadenze ed impegni. Come parametro, si farà riferimento all'ordinaria attività del servizio/ufficio nel periodo di valutazione.

### **Capacità di adattamento operativo**

Valutazione di merito. E' valutata la disponibilità al cambiamento. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi alle modifiche organizzative con riferimento alla diversificazione del contesto operativo e delle competenze assegnate.

### **Adattamento e orientamento all'utenza**

Valutazione di merito. E' valutata, la disponibilità alle esigenze dell'utenza interna ( colleghi degli uffici) e esterna all'Ente. Esattamente si valuta la sensibilità alle esigenze degli utenti, la capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, la capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e la correttezza dei comportamenti e degli atteggiamenti tenuti.

In particolare nei rapporti con i colleghi si valuta la capacità di integrazione con altri, la flessibilità nel recepire le loro esigenze.

### Capacità organizzativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di organizzare il lavoro proprio e dei colleghi e la funzionalità del Servizio/ Ufficio. In particolare è valutata la capacità di pianificare e organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

### Capacità di proporre soluzioni innovative

Valutazione di merito. E' valutata la capacità del lavoratore di applicare al proprio lavoro innovazioni tecnologiche, giuridico-normative, organizzative-gestionali, elaborando proposte concrete di adattamento delle prassi e dei processi lavorativi. In particolare è valutata la capacità di cogliere autonomamente e farsi promotore del cambiamento nell'unità organizzativa di riferimento

### Capacità di guida e di delega

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche situazioni di lavoro imprevisto.

### Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti anche di piccola entità, ma utili a conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.

### Spirito di iniziativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di agire e decidere prima di essere costretti dalle circostanze dimostrando di saper anticipare gli effetti delle azioni utilizzando l'esperienza e cogliendo le nuove opportunità.

### Capacità di controllare il proprio lavoro

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di operare verifiche e riscontri sull'attuazione corretta dei propri compiti e di valutare le conseguenze derivanti dagli errori.

### Capacità di interazione professionale

Valutazione di merito. E' valutato il grado di collaborazione con colleghi e la capacità di fornire un contributo positivo e dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali / di ufficio.

FATTORE DI VALUTAZIONE: IMPEGNO						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 -PESO %			3 -VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A\B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Impegno come grado di coinvolgime nto all'interno dei processi lavorativi	50	30	30			
Impegno come diversificazi one esperienze e	25	35	30			

competenze e tensione al miglioramento professionale						
Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità	25	35	40			
totale	100	100	100			

#### ILLUSTRAZIONE ELEMENTI DI VERIFICA E DEL TIPO DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

##### Impegno come grado coinvolgimento nei processi lavorativi

Valutazione di merito. Si valuta la " partecipazione attiva ". Esattamente si valuta la positiva partecipazione alle varie fasi di lavoro intendendosi tutti quei comportamenti che il dipendente assume su sollecitazione dei responsabili atti a svolgere compiutamente le proprie funzioni.

##### Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale

Valutazione di merito. Si valuta la propensione ad allargare ed arricchire i compiti assegnati e le attività svolte cercando, autonomamente di approfondire le nozioni giuridiche e / o tecniche utili allo svolgimento delle mansioni.

##### Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità

Valutazione di merito. Si valuta la capacità dimostrata di rispondere attivamente alle esigenze di flessibilità. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni con persone o gruppi diversi secondo le esigenze dell'occasione. Si valuta inoltre la disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.

FATTORI DI VALUTAZIONE : COMPETENZA						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 -VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Competenza come preparazione	40	40	40			
Competenza come capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria	50	40	30			
Competenza come capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati	10	20	30			
Totale	100	100	100			

#### ILLUSTRAZIONE DEGLI ELEMENTI DI VERIFICA E DEL TIPO E DEL SOGGETTO DELLA VALUTAZIONE

##### Competenza come preparazione

Valutazione di merito. E' valutato il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro e l'utilizzo corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi ed applicativi.

##### Competenza come capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria

Valutazione di merito. E' valutata la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare

le diverse tecniche in ogni loro fase. E' la competenza espressa nella realizzazione e nell'esecuzione dei lavori affidati.

Competenza come capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati

Valutazione di merito. E' valutata la capacità del singolo dipendente di contribuire fattivamente ed efficacemente al raggiungimento dei risultati individuali e\o di gruppo. Si terrà in considerazione la capacità di lavorare per obiettivi predefiniti e con un approccio pragmatico ed orientato alla soluzione dei problemi pur nella carenza di risorse o nelle difficoltà operative\gestionali. E' un elemento che guarda al cosa si è fatto.

VALUTAZIONE COMPLESSIVA: Il punteggio massimo conseguibile è 100.

*La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio ponderato riportato nella valutazione di ogni singolo fattore, suddiviso per i fattori valutati, mantenendo i seguenti rapporti:*

- per il personale cui siano assegnati obiettivi individuali o di gruppo e, in ogni caso per gli incaricati di posizione organizzativa:
  - 1) Qualità della prestazione individuale: 20;
  - 2) Impegno: 20
  - 3) Competenza: 20
  - 4) Risultati: 40
  
- In mancanza di obiettivi individuali o di gruppo:
  - 1) Qualità della prestazione individuale: 40
  - 2) Impegno; 20
  - 3) Competenza: 20
  - 4) Risultati: 20

Per la determinazione dei compensi spettanti, esclusi gli incaricati di posizione organizzativa, si procederà nel seguente modo:

- Il fondo disponibile è diviso per il numero di dipendenti da valutare, si da ottenere la quota teorica;
- La quota teorica per singola categoria è riproporzionata sulla base di una parametrizzazione (tabella) analoga a quella degli stipendi tabellari di base – scorporati dalla I.I.S e considerati con le categorie B e D sdoppiate - contrattualmente definiti a livello giuridico, assumendo come base di riferimento la categoria C;

**tabella 1**

	<b>PARAMETRO</b>
<b>A</b>	<b>76.33</b>
<b>B1</b>	<b>83.56</b>
<b>B3</b>	<b>91.85</b>
<b>C</b>	<b>100.00</b>
<b>D1</b>	<b>115.11</b>
<b>D3</b>	<b>143.11</b>

- La quota teorica viene rapportata al punteggio conseguito da ciascun dipendente valutato come da prospetto che segue:
  - a) Sono elaborate graduatorie distinte in relazione alla ripartizione di appartenenza e sono distribuiti in quattro classi di merito
  - b) la distribuzione nelle classi di merito si determina calcolando la media delle valutazioni ricevute, rispettivamente, nonché lo scarto medio dei punteggi in eccesso o in difetto rispetto alla citata media. La prima fascia corrisponde a quanti hanno avuto un punteggio superiore alla media maggiorata dello scarto medio; la seconda a quanti hanno avuto un punteggio inferiore alla prima, ma superiore alla media, la terza a quanti hanno avuto un punteggio pari alla media, o inferiore non oltre lo scarto medio dei punteggi in difetto; la quarta a quanti hanno avuto un punteggio inferiore alla terza.
  - c) la quota teorica è riproporzionata come di seguito:
    - v. 100% a quanti siano risultati inseriti nella prima fascia
    - vi. 85% a quanti siano risultati inseriti nella seconda fascia
    - vii. 70% a quanti siano risultati inseriti nella terza fascia
    - viii. 60% a quanti siano risultati inseriti nella quarta fascia, purchè il punteggio conseguito sia almeno pari al 60% del punteggio massimo conseguibile. Per punteggi inferiore a tale soglia la percentuale di riconoscimento è ulteriormente abbattuta del 1% per ogni punto di differenza.
  - d) Al valore così ottenuto sarà applicata una decurtazione per ciascun giorno di assenza dal servizio per motivi diversi da:
    - ferie/festività soppresse/santo patrono
    - riposo settimanale/recupero compensativo/recupero straordinario
    - riposo per donazione sangue
    - assenza per malattia dovuta a causa di servizio o per patologie e relative cure collegate a causa di invalidità civile quando il dipendente sia stato assunto con la percentuale relativa alle categorie protette
    - assenza per infortunio
    - astensione obbligatoria per maternità
  - e) Ove il totale delle quote spettanti ai singoli dipendenti ecceda il budget disponibile, si procederà con criterio proporzionale al decremento degli importi
  - f) Eventuali disponibilità residue costituiranno economie e saranno riprogrammate nei termini previsti dal c.c.d.i.

Per gli incaricati di posizione organizzativa la graduatoria sarà unica e le fasce di merito ed i valori dell'indennità di risultato saranno determinati con lo stesso metodo previsto per i dirigenti.

I CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INNANZI DESCRITTI, SOSTITUISCONO QUELLI DI CUI ALLE DELIBERAZIONI:

- 291/G.C. DEL 30.09.2010 PER IL PERSONALE NON DIRIGENTE;
- 247\G.C. del 04.08.2010 CHE RIMANE IN VIGORE PER IL PERSONALE DIRIGENTE PER LA SOLA PARTE RIFERITA ALLA PESATURA DELLE POSIZIONI;
- 248\G.C. DEL 04.08.2010 CHE RIMANE IN VIGORE PER GLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA PER LA SOLA PARTE RIFERITA ALLA PESATURA DELLE POSIZIONI.

LA METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ASSUNTA CON IL PRESENTE DOCUMENTO, SOSTITUISCE OGNI PREGRESSO SISTEMA E, PER QUANTO NON COMPATIBILE, INTEGRA E MODIFICA IL REGOLAMENTO STRALCIO ASSUNTO CON DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N.76 DEL 04.03.2011.