

## COMUNE VEZZANO SUL CROSTOLO

### MANUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO AI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione delle prestazioni dei Responsabili degli Uffici, titolari di Posizione Organizzativa, a cui consegue, secondo il nuovo C.C.N.L., l'erogazione della retribuzione di risultato, a cui deve essere destinata una quota non inferiore al 20% delle risorse complessivamente finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative/dirigenziali previste dal proprio ordinamento, in una misura corrispondente ai criteri adottati a tal fine dall'Ente, assume una rilevanza strategica nell'organizzazione dell'Ente Locale e nell'utilizzo ottimale e nella valorizzazione del personale incaricato delle posizioni apicali.

In ogni caso il Comune/Unione intende avvalersi della previsione di cui all'art. 13, comma 3, del CCNL del comparto funzioni locali per il triennio 2016/2018, sottoscritto in data 21 maggio 2018, ai sensi del quale gli incarichi di posizione organizzativa già conferiti o in atto proseguono o possono essere prorogati fino alla definizione del nuovo assetto delle posizioni organizzative, successivo alla determinazione delle procedure e dei relativi criteri generali e, comunque, non oltre un anno dalla data di sottoscrizione del suddetto CCNL.

Essa tende, infatti, a perseguire, sinergicamente con altri strumenti, l'ottimale gestione ed incentivazione delle risorse umane, garantendone un forte orientamento ai risultati e la valorizzazione della professionalità.

Si evidenzia, da subito, che tale peculiare meccanismo valutativo, diversamente da quello che presiede alla valutazione e ponderazione delle posizioni organizzative o dirigenziali ai fine della retribuzione di posizione, pur aspirando alla massima oggettività possibile, non potrà non tenere conto di parametri di valore e di soggettività di giudizio: dovranno essere valutati, infatti, i comportamenti organizzativi, le capacità di leadership e le modalità di esercizio di quest'ultima, le singole capacità direzionali comprese quelle di comunicazione, nonché l'adempimento degli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Si propone di centrare la valutazione dei Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa su due momenti:

1. La valutazione dei risultati (**Performance organizzativa**) con un peso del **60%**;
2. La valutazione della qualità delle prestazioni individuali (**Performance individuale**) con un peso del **40%**.

#### **1) La valutazione dei risultati (Performance organizzativa) - peso 60%.**

Si tratta in buona sostanza del parametro con il quale si intendono valutare le prestazioni del titolare della posizione da valutare nel corso dell'arco temporale prescelto ovvero l'esercizio finanziario coincidente con l'anno solare.

Misurare il grado di performance organizzativa e, quindi, l'effettivo valore dei risultati raggiunti dal valutato, dà sostanza e spessore al lavoro svolto nell'esercizio del ruolo ricoperto e permette di diffondere, a partire dai livelli apicali ed a cascata sui livelli inferiori, la cultura del risultato nell'ottica di una pubblica amministrazione che si vuole sempre più orientata all'efficienza ed all'efficacia.

## **L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

Nell'ambito del PEG/Piano della performance si trovano indicati i programmi e i progetti facenti capo a ciascuna articolazione organizzativa e corrispondente Responsabile nonché gli obiettivi gestionali che vi si collegano, tanto di mantenimento quanto di sviluppo, con il peso ponderale attribuito a ciascuno di essi finalizzato a graduarne l'importanza e la strategicità per l'Ente ed insieme l'intrinseco coefficiente di difficoltà realizzativa. Si tratta di uno strumento importante che traduce le decisioni strategiche degli organi politici in precise scelte gestionali.

E' importante che i Responsabili abbiano a costante riferimento il PEG/Piano della performance riportante la concreta declinazione degli obiettivi gestionali, seguendone con costanza i contenuti e la tempistica di realizzazione, sia intermedia che finale.

Il Nucleo di valutazione, durante il processo valutativo, terrà conto, a titolo esemplificativo e non certamente esaustivo, dei seguenti elementi:

- % di obiettivi realizzati, rispetto a quelli previsti;
- rispetto dei tempi, intermedi e finali, così come calendarizzati;
- % di obiettivi rinviati, rispetto a quelli previsti;
- % di obiettivi rimasti da realizzare, rispetto a quelli previsti;
- la graduazione ovvero il peso assegnato a tutti gli obiettivi conseguiti e non;
- gli eventuali obiettivi realizzati non compresi inizialmente nel PEG/Piano della performance e inseriti in corso d'esercizio;
- per gli obiettivi del PEG/Piano della performance che hanno valenza finanziaria, si terrà conto dei risultati anche sotto questo aspetto.

### **I Reports intermedi e conclusivi**

Verranno richiesti ai Responsabili due reports: uno, al 30/6, da rassegnare al Nucleo entro il 31/8 del medesimo anno ed uno a fine esercizio, da rassegnare al Nucleo entro il 31/3 dell'anno successivo. Il report finale dovrà riportare, oltre a tutti gli altri contenuti ritenuti essenziali per una compiuta valutazione, anche i dati relativi agli indicatori di attività più significativi della relativa struttura organizzativa che saranno poi opportunamente utilizzati analizzandone la serie storica.

Cinque le griglie di punteggio ipotizzate:

Griglia 1 – Risultati molto al di sotto delle attese - Massimo Punti 20

Griglia 2 - Risultati al di sotto delle attese – Massimo Punti 30

Griglia 3 - Risultati parzialmente al di sotto delle attese – Massimo Punti 40

Griglia 4- Risultati abbastanza in linea con le attese – Massimo Punti 50

Griglia 5 - Risultati in piena linea o al di sopra delle attese – Massimo Punti 60

## **2) La valutazione della qualità delle prestazioni individuali (Performance individuale) – peso 40 %**

Ci muoviamo con questo tipo di valutazione su un piano diverso, quello della cosiddetta valutazione del potenziale e dei comportamenti organizzativi, che ha al centro il singolo individuo, con la sua professionalità ed in tutte le sue forme di espressione, di cui si guarda cosa fa, cosa sa fare e come, quali sono le sue abilità/capacità personali e professionali.

Si tratta sicuramente della valutazione più difficile e, per meglio dire, meno oggettiva, dove si sconta inevitabilmente un maggiore tasso di discrezionalità di chi è chiamato ad apprezzare e valutare l'operato dei Responsabili oggetto di osservazione.

Per portare a compimento la valutazione in parola, in modo per quanto possibile, completo e condiviso, il Nucleo di Valutazione utilizzerà, di volta in volta anche disgiuntamente, specifici e molteplici strumenti finalizzati a cogliere punti di vista diversi, con l'obiettivo di pervenire ad indicazioni per quanto possibile univoche, limitando, per così dire, il tasso di discrezionalità ineluttabilmente ascrivibile ai valutatori.

### **I SINGOLI PARAMETRI DELLA VALUTAZIONE**

1. Gestione del proprio tempo di lavoro inteso, in primis, come rispetto di tempi e scadenze – Fino a 3 punti;
2. Capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane assegnate (intesa anche come capacità di guida, di motivazione e di coinvolgimento) – Fino a 5 punti;
3. Capacità dimostrata nella valutazione dei collaboratori e nel raggiungimento di un adeguato grado di differenziazione nei relativi giudizi – Fino a 2 punti;
4. Capacità di gestire, ottimizzandole, le risorse finanziarie assegnate e di attrarre finanziamenti – Fino a 4 punti;
5. Capacità di gestire i rapporti con l'utenza esterna ed interna – Fino a 4 punti;
6. Capacità di problem solving e di realizzare innovazioni nei processi organizzativi – Fino a 4 punti;
7. Grado dimostrato di competenza, professionalità e capacità tecniche specifiche – Fino a 4 punti;
8. Capacità dimostrata, sia all'interno del Settore e dell'Ente, sia con i molteplici attori esterni, nell'attenzione prestata agli aspetti comunicativi nonché ai processi afferenti alla c.d. "Amministrazione Trasparente" ed alla prevenzione della corruzione - Fino a 4 punti.

Alla valutazione operata utilizzando i parametri valutativi sopra elencati, si aggiungerà la valutazione specifica eseguita, laddove presente e comunque qualora lo si decida, dal Segretario comunale, esercitante la funzione di coordinamento del personale apicale, attraverso cui si attribuirà un punteggio specifico fino ad un massimo di 10 punti.

Gli elementi professionali che saranno analiticamente ponderati dal Segretario con un'apposita scheda sono i seguenti:

<b>Valutazione del segretario generale</b>	<b>ANNO</b>
<b>Posizione organizzativa/Dirigente</b>	
<b>Parametri</b>	<b>Valutazione</b>
Qualità degli atti	
Formazione	
Ruolo all'interno del comitato di coordinamento	
Comportamenti organizzativi ( Problem solving) e gestione del personale	
Gestione dei flussi di comunicazione e trasparenza	
Programmazione attività	

Punteggio /10

Laddove il Segretario comunale non fosse presente o non si decidesse comunque di farlo intervenire nella valutazione, si procederà ad assegnare i punteggi analitici previsti in corrispondenza ai parametri di valutazione sopraelencati nel seguente modo:

1. Gestione del proprio tempo di lavoro inteso, in primis, come rispetto di tempi e scadenze – Fino a 4 punti;
2. Capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane assegnate (intesa anche come capacità di guida, di motivazione e di coinvolgimento) – Fino a 7 punti;
3. Capacità dimostrata nella valutazione dei collaboratori e nel raggiungimento di un adeguato grado di differenziazione nei relativi giudizi – Fino a 3 punti;
4. Capacità di gestire, ottimizzandole, le risorse finanziarie assegnate e di attrarre finanziamenti – Fino a 6 punti;
5. Capacità di gestire i rapporti con l'utenza esterna ed interna – Fino a 5 punti;
6. Capacità di problem solving e di realizzare innovazioni nei processi organizzativi – Fino a 5 punti;
7. Grado dimostrato di competenza, professionalità e capacità tecniche specifiche – Fino a 5 punti;
8. Capacità dimostrata, sia all'interno del Settore e dell'Ente, sia con i molteplici attori esterni, nell'attenzione prestata agli aspetti comunicativi nonché ai processi afferenti alla c.d. "Amministrazione Trasparente" ed alla prevenzione della corruzione - Fino a 5 punti.

TOTALE 40 punti.

### **GLI STRUMENTI UTILIZZATI**

Per la valutazione della performance individuale saranno, pertanto, utilizzati, in tutto o in parte, i seguenti strumenti :

- qualità della redazione e della gestione del PEG/Piano della performance, comprese le azioni di prevenzione della corruzione ivi contenute. Nel PEG/Piano della performance, oltre agli indicatori di attività, dovranno

essere attentamente considerati precisi indicatori di risultato aventi imprescindibili caratteristiche di significatività e misurabilità ;

- documenti a disposizione del N.V. (es. relazioni sull'andamento degli uffici diretti);
- questionari specifici, compilati rispettivamente dai collaboratori del valutato, dai componenti delle Giunte, dagli altri Responsabili di posizioni apicali (cross evaluation);
- esiti di questionari somministrati all'utenza dei servizi (c.d. customer satisfaction);
- gli esiti dei colloqui individuali cui il N.V. sottoporrà i Responsabili da valutare;
- test di autovalutazione;
- scheda di valutazione del Segretario comunale.

Con riferimento specifico al questionario somministrato ai collaboratori ed agli altri Responsabili apicali si specifica che esso sarà necessariamente e rigorosamente anonimo.

La sua somministrazione verrà curata da un soggetto sopra le parti (Nucleo di Valutazione).

La custodia di tutti i questionari, che non possono essere mostrati ai Responsabili da valutare se non nella forma di elaborazione complessiva dei dati, sarà affidata al Nucleo di Valutazione.

I questionari saranno somministrati e compilati in base ad un calendario che sarà predisposto dal Nucleo .La valutazione verrà conclusa, di norma, nel primo semestre dell'anno successivo, osservando la seguente procedura:

- il Nucleo di valutazione compilerà delle relazioni sintetiche nonchè, a titolo di proposta ed avvalendosi dei dati emersi dal complesso degli strumenti prima indicati, la scheda di valutazione predisposta per ciascun Responsabile/Dirigente utilizzando lo schema riportato di seguito;
- le schede contenenti le valutazioni, unite eventualmente alle relazioni sintetiche di cui sopra, verranno consegnate a ciascun Responsabile/Dirigente interessato. Tali valutazioni saranno illustrate ai Responsabili/Dirigenti successivamente, nell'ambito di specifico colloquio, assegnando un termine per avanzare osservazioni e controdeduzioni;
- il Sindaco/Presidente Unione prendendo atto delle proposte di valutazione del Nucleo e delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dai Responsabili/Dirigenti, assegnerà in via definitiva a ciascun Responsabile/Dirigente il punteggio finale per l'anno di riferimento.
- Il punteggio massimo attribuito dalla scheda è di 100 punti ed a tale livello corrisponde l'importo annuo lordo teorico del 25 % dell'indennità di posizione attribuita. Con un punteggio inferiore si procederà proporzionalmente ad una riduzione della retribuzione di risultato. Con meno di 21 punti non si attribuisce alcuna indennità. Ai Responsabili che avranno ottenuto un punteggio inferiore a 21 punti potranno essere revocati o non essere rinnovati gli incarichi.

Sia nel caso di valutazione negativa, comportante la non corresponsione dell'indennità di risultato, che di revoca anticipata dell'incarico in conseguenza di valutazione

negativa della performance individuale, verrà attivato il contraddittorio, eventualmente assistito, previsto dalla contrattazione collettiva.

- COMUNE/UNIONE DI \_\_\_\_\_

## RETRIBUZIONE DI RISULTATO

### **LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - PESO 60 %**

Griglia 1 – Risultati molto al di sotto delle attese - Massimo Punti 20

Griglia 2 - Risultati al di sotto delle attese – Massimo Punti 30

Griglia 3 - Risultati parzialmente al di sotto delle attese – Massimo Punti 40

Griglia 4- Risultati abbastanza in linea con le attese – Massimo Punti 50

Griglia 5 - Risultati in piena linea o al di sopra delle attese – Massimo Punti 60

PUNTEGGIO ASSEGNATO \_\_\_\_\_  
(MAX P. 60)

NOTE VALUTATIVE:

---

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE - PESO 40 %

- 1) Gestione del proprio tempo di lavoro inteso in primis come rispetto di tempi e scadenze – Fino a 3 punti (o 4 punti). Punti
- 2) Capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane assegnate al Settore ( Intesa anche come capacità di guida, di motivazione e di coinvolgimento ) – Fino a 5 punti (o 7 punti). Punti
- 3) Capacità dimostrata nella valutazione dei collaboratori e nel raggiungimento di un adeguato grado di differenziazione nei relativi giudizi – Fino a 2 punti (o 3 punti). Punti
- 4) Capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate e di attrarre finanziamenti – Fino a 4 punti (o 6 punti). Punti
- 5) Capacità di gestire i rapporti con l'utenza esterna ed interna – Fino a 4 punti (o 5 punti). Punti
- 6) Capacità di problem solving e di realizzare innovazione nei processi organizzativi – Fino a 4 punti (o 5 punti). Punti
- 7) Grado dimostrato di competenza, professionalità e capacità tecniche specifiche – Fino a 4 punti (o 5 punti). Punti
- 8) Capacità dimostrata, sia all'interno del Settore e dell'Ente, sia con i molteplici attori esterni, nell'attenzione prestata agli aspetti comunicativi nonché ai processi afferenti alla c.d. "Amministrazione Trasparente" ed alla prevenzione della corruzione – Fino a 4 punti (o 5 punti). Punti

PUNTEGGIO ASSEGNATO: \_\_\_\_\_

(MAX P. 30 o P. 40)

Punteggio assegnato eventualmente dal Segretario comunale, con apposita scheda (a cui si rinvia) /10.

TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO: (MAX P. 40)



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO  
DELLA SEGUENTE POSIZIONE ORGANIZZATIVA/DIRIGENZIALE:**

---

TABELLA RIEPILOGATIVA		
PARAMETRI	DENOMINAZIONE	PUNTEGGIO
1)	Valutazione Performance organizzativa	
2)	Valutazione Performance individuale	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO		

RETRIBUZIONE DI RISULTATO ANNO \_\_\_\_\_

€. \_\_\_\_\_