



**COMUNE di VOLTERRA**  
(Provincia di Pisa)

**Sistema di Misurazione e  
Valutazione della Performance**

## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è improntato all'applicazione delle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2009.

Obiettivo prioritario è innescare un processo di miglioramento continuo delle strutture dell'Ente, individuando standards di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate, a cui tendere nel medio periodo mediante la valorizzazione del personale, fulcro di ogni processo di cambiamento.

A tal fine vengono fissati quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle performances, sia a livello di ente che di singolo dipendente.

Nell'esercizio dell'autonomia riconosciuta agli enti locali, con il presente ciclo si determinano le fasi del sistema di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti .

Esso rappresenta pertanto, anche uno strumento di diffusione, tra tutto il personale dell'Ente, delle informazioni relative al sistema di valutazione.

Il ciclo della performance si inserisce all'interno del più vasto sistema attuativo della legge 4 marzo 2009, n 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

In particolare il ciclo si integra con:

- il sistema di incentivazione che mira a valorizzare, secondo logiche selettive, i dipendenti più meritevoli, mediante forme di incentivazione economiche ed organizzative (formazione, assegnazione di compiti/attività più stimolanti, mobilità interna, partecipazione a progetti, percorsi di carriera).
- il sistema di programmazione e controllo.

Il presente ciclo entra in vigore dall'anno 2013 e potrà essere rivisto ed integrato.

## FINALITA'

Il ciclo della performance del Comune di Volterra, nello specifico è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- Raggiungere elevati standards economici delle funzioni e dei servizi;
- Orientare la performance delle figure apicali e del restante personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore, come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti che ricoprono i ruoli apicali in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione

- della performance;
- Promuovere nei dipendenti apicali la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativa sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

## DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### L'organizzazione dell'Ente:

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di VOLTERRA ed in particolare:

- Ai titolari di posizione organizzativa;
- Al personale inquadrato in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato.

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in settori a capo dei quali sono collocate le Posizioni Organizzative.

### Oggetto

Il ciclo ha come oggetto la definizione della metodologia di misurazione e valutazione della:

1. Performance Organizzativa dell'Ente;
2. Performance individuale dei titolari di Posizioni Organizzativa;
3. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato.

### Collegamento con gli altri sistemi di gestione:

Il ciclo della Performance, per quanto oggetto precipuo di questa parte, si integra con:

1. Il sistema di programmazione e controllo;
2. I sistemi di gestione delle risorse umane.

Il **Sistema di programmazione e controllo** è completamente integrato con il presente sistema, costituendo di fatto l'input iniziale dell'intero processo che si realizza attraverso la definizione degli obiettivi pluriennali ed annuali (RPP, PEG, altri progetti). I documenti di pianificazione strategica, di programmazione annuale e di rendicontazione sono costruiti secondo un logica a cascata che assicura il costante orientamento della strategia.

I **sistemi di gestione delle risorse umane** sono parzialmente collegati agli esiti della valutazione delle performance. Tale aspetto pertanto necessita di un percorso di sviluppo mirato ad assicurare nel medio periodo un'integrazione completa, nel rispetto dei principi fondanti la riforma.

In particolare:

1. **Formazione:** la formazione è mirata a sviluppare le competenze che, anche a seguito dei processi di valutazione della performance, risultano maggiormente carenti.
2. **I percorsi di carriera:** nella disciplina di tale istituto dovrà essere inserito anche il trend di performance di risultato.
3. **Il sistema incentivante,** i cui elementi fondanti sono contenuti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, viene disciplinato, per quanto attiene il riparto delle risorse economiche, nell'ambito della Contrattazione decentrata nel

rispetto dei principi fissati dalla Legge. Tutti gli strumenti di incentivazione saranno collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

### **La trasparenza del ciclo:**

Contestualmente all'approvazione del presente sistema sarà adeguata la sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" contenuta nel sito istituzionale del Comune di Volterra.

Il sito dovrà gradualmente adeguarsi all'impostazione data nel presente documento, al fine di assicurare l'accessibilità totale agli utenti di tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance, in particolare dovrà contenere:

1. Dati informativi concernenti il personale titolare di P.O.;
2. Dati relativi ad incarichi e consulenze;
3. Dati relativi all'organizzazione dell'Ente;
4. Dati relativi:
  - all'attività di programmazione con l'evidenziazione dei risultati attesi;
  - alla gestione, con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini sulla soddisfazione dell'utenza;
  - alla rendicontazione, con l'evidenziazione dei risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalle politiche adottate.

## **GLI ATTORI**

Gli attori coinvolti nel processo valutativo e i rispettivi ruoli sono così articolati:

- a) Gli Organi di indirizzo politico amministrativo esercitano le funzioni ad essi attribuite dalla Legge, dallo Statuto Comunale, dal presente atto e dal ciclo di Misurazione e Valutazione della Performance.
- b) L'Organismo Indipendente di Valutazione:
  - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
  - comunica tempestivamente le criticità riscontrate;
  - valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
  - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs.n.150/2009, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
  - propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei Responsabili di Settore e l'attribuzione ad essi dell'indennità di risultato;

- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13 del D.Lgs.n.150/2009
  - promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
  - verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
- c) Le Posizioni Organizzative (Responsabili di Settore) effettuano la valutazione di tutti i dipendenti assegnati al loro servizio al 31.12 di ogni anno di riferimento. Per il personale assegnato durante l'anno, ma già in servizio presso l'Ente, saranno mediate le valutazioni dei Responsabili interessati;

## PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA

Il ciclo si realizza secondo le fasi del ciclo di gestione della performance dell'Ente:

### **Definizione dei documenti di Programmazione;**

Fase Preliminare: i documenti di programmazione sono costruiti secondo una logica a cascata che parte dalla Relazione Previsionale Programmatica e, passando per il Bilancio di Previsione annuale, portano all'individuazione degli obiettivi annuali nel PEG.

Il PEG definito attraverso una procedura negoziata tra assessori e Responsabili di Settore, viene approvato dalla Giunta Comunale dopo l'approvazione del Bilancio.

La struttura del PEG è articolata in schede programmatiche collegate alle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate ad ogni singolo responsabile di settore per le quali vengono individuate:

- indicatori di Performance Organizzativa;
- obiettivi con il dettaglio degli indicatori di risultato. I responsabili di settore sono responsabili di tutti gli obiettivi assegnati al settore che dirigono. Il personale può essere collegato dal proprio responsabile agli obiettivi in gruppo o individualmente.
- La Giunta, tramite appositi indicatori, attribuisce i pesi agli obiettivi al fine della valutazione della Performance dei responsabili di settore.

Successivamente all'approvazione del PEG, il responsabile di settore comunica ai dipendenti gli obiettivi del servizio per l'anno di riferimento con i rispettivi indicatori e il personale assegnato ai diversi obiettivi.

In tale occasione il responsabile di settore consegna ad ogni dipendente una scheda individuale che riporta gli obiettivi (ed i relativi indicatori) in cui è coinvolto e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare.

### **Monitoraggio in corso di esercizio;**

Fase Intermedia: si svolge indicativamente in due momenti, tra il primo e il 15 luglio e tra il primo e il 15 novembre di ogni anno ed è finalizzata ad evidenziare

eventuali scostamenti tra i risultati attesi e quelli effettivamente al momento realizzati. A seguito di tale verifica il responsabile di settore propone alla Giunta eventuali modifiche che possono essere condivise ed adottate secondo le modalità di cui all'art. 6 del Regolamento di contabilità. Nel caso in cui la Giunta ritenga di eliminare un obiettivo di PEG precedentemente assegnato, il punteggio finale sarà determinato dagli altri obiettivi (riparametrando i relativi indicatori in modo che la loro somma totale resti uguale a 100). E' richiesta la formalizzazione nella scheda degli scostamenti rilevati, con le relative motivazioni, nonché le osservazioni formulate in merito alle parti.

In questa sede i responsabili di servizio oltre a rendicontare lo stato di avanzamento possono proporre eventuali correttivi, connessi al mutato contesto organizzativo o strategico.

L'OIV garantisce la correttezza dell'intero processo di controllo interno evidenziando alla Giunta Comunale eventuali anomalie.

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi il responsabile di settore può anche organizzare riunioni di Servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione i dipendenti comunicano eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi.

In tale occasione il responsabile di settore è tenuto a fissare incontri individuali con i dipendenti nel caso siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi.

### **Verifica grado di raggiungimento.**

A conclusione dell'anno di riferimento, entro il mese di aprile, l'OIV, in collaborazione con la struttura cui è assegnato il servizio di programmazione e con i Responsabili dei settori, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e valida il consuntivo PEG.

Parallelamente i responsabili di settore effettueranno la valutazione della performance individuale dei dipendenti loro assegnati, predisponendo le relative schede di valutazione.

Una volta convalidato il Peg e certificati a consuntivo i risultati, i responsabili di settore consegnano le schede individuali ai dipendenti nell'ambito di un colloquio finalizzato ad evidenziare i punti di forza e le criticità riscontrate nella performance dell'anno precedente.

L'OIV, sempre entro il mese di aprile, effettua la valutazione della performance dei responsabili di settore sentiti gli assessori di riferimento ed il sindaco.



**SISTEMA PER LA VALUTAZIONE  
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

**COMUNE DI VOLTERRA**  
**Provincia di Pisa**

=====

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il nuovo ordinamento professionale ed il contratto collettivo di lavoro dei dipendenti del comparto Regioni - Enti Locali entrato in vigore il 2 aprile 1999 ed in particolare gli artt.8, 9 e 10 del nuovo ordinamento e gli artt.15 e 17 del C.C.N.L., introducono l'area delle posizioni organizzative, la pesatura delle posizioni nonché il sistema di valutazione dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa sia in relazione alla struttura affidata ed alla responsabilità, sia sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi affidati e definiscono il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato.

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Volterra detta le linee generali sulla istituzione, sulle finalità e dei dipendenti titolari di posizione organizzativa.

In particolare detto regolamento stabilisce che la Giunta istituisce l'area delle posizioni organizzative in relazione ai programmi ed agli obiettivi del Peg, individuando posizioni di lavoro i cui titolari, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, sono responsabili del risultato dell'attività svolta dalle strutture alle quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali loro affidati.

La Giunta stabilisce la graduazione delle posizioni organizzative in relazione all'importanza della struttura affidata e delle responsabilità correlate alle funzioni attribuite.

L'incarico di posizione organizzativa è conferito dal Sindaco.

La valutazione dei risultati è effettuata dall'OIV/Nucleo di valutazione in conformità al contratto collettivo vigente secondo i criteri individuati nel presente atto.

Il sistema di valutazione dei risultati conseguiti dai titolari di posizione organizzativa dell'ente è rivolto a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali e a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati, valorizzando le risorse professionali migliori e disincentivando i comportamenti non produttivi.

Il presente documento stabilisce i criteri e le procedure del sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa.

Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:

- di misurare le prestazioni dei titolari di posizione organizzativa in termini di raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione e pianificazione effettuata (RPP, PEG, altri progetti);
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;

I due aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata in allegato alle presenti istruzioni generali.

**Finalità della valutazione:**

Il sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa è finalizzato:

1. a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali;
2. è strumento per la corretta attribuzione del trattamento economico;
3. a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati;
4. a valorizzare le risorse professionali e nel contempo evidenziare le esigenze formative;
5. a disincentivare i comportamenti non produttivi;

## **Composizione del sistema di valutazione:**

### **1) Valutazione della pesatura delle posizioni organizzative.**

#### **Criteri per la valutazione della posizione:**

Il vigente contratto prevede un trattamento economico accessorio del personale della categoria D titolare della posizione organizzativa composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario.

- a) L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di €5.164,57 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità.
- b) L'importo della retribuzione di risultato, stabilita per ogni responsabile dalla Giunta Comunale, varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

La graduazione delle funzioni per l'attribuzione della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base di parametri connessi a una classe di elementi di valutazione per ognuno dei quali si individuano i relativi fattori:

#### *1. Complessità sistema relazioni esterne (utenza – organi istituzionali)*

- competenza ad effettuare proposte concernenti complessi atti di programmazione;
- rilevanza e frequenza delle relazioni con organi di governo dell'ente, con l'esterno e con l'utenza; punti da 1 a 3

Elevata rilevanza punti 3;

Media rilevanza punti 2;

Bassa rilevanza punti 1.

#### *2. Complessità sistema relazioni interne anche in funzione di supporto/coordinamento:*

rilevanti funzioni di supporto/coordinamento con altri servizi dell'ente - Punti da 1 a 3:

Elevata rilevanza punti 3;

Media rilevanza punti 2;

Bassa rilevanza punti 1.

#### *3. Entità delle risorse finanziarie e strumentali gestite - Punti da 1 a 3:*

Elevata rilevanza punti 3;

Media rilevanza punti 2;

Bassa rilevanza punti 1.

#### *4. Entità delle risorse umane gestite – punti da 1 a 3:*

Elevata: oltre 10 dipendenti - Punti 3.

Media: da 5 a 10 dipendenti - Punti 2.

Bassa: da 0 a 4 dipendenti - Punti 1.

#### *5. Attività che comportano rischi di carattere anche penale in relazione a discipline specifiche: 1 punto*

*6. Esercizio della funzione in forma associata con altre amministrazioni:* In questo caso il punteggio massimo attribuibile ai criteri 1 e 2 (complessità sistema relazioni esterne e interne) può essere elevato di un ulteriore punto.

Ai criteri di graduazione proposti fa riscontro la seguente scala di punteggi in base alla quale viene determinata l'indennità di posizione spettante (al netto della corrispondente retribuzione di risultato).

Da 5 a 6 punti: € 5.200,00

7 Punti: P.O. € 6.000,00

Da 8 a 9 Punti: € 7.000,00

10 Punti: P.O. € 8.500,00

Da 11 a 12 Punti: € 11.000,00

Oltre 12 punti: € 12.000,00

L'indennità di risultato di cui all'art. 10 del C.C.N.L. del 31/03/1999 è fissata nella misura massima del 20%.

Eventuali modifiche alla suddetta scala di punteggi e alle indennità di risultato potranno essere effettuate dalla Giunta Comunale con propria delibera.

## **2) Valutazione delle prestazioni individuali (risultato).**

- valutazione dei risultati della gestione e valutazione dei comportamenti individuali.

### Procedura di valutazione:

Il processo di valutazione dei titolari di posizione organizzativa si attua tramite la seguente procedura:

- La Giunta fissa e approva i criteri di valutazione e la definizione del trattamento economico accessorio, anche avvalendosi dell'organismo indipendente di valutazione;
- Sulla base dei suddetti criteri viene effettuata la valutazione delle posizioni organizzative, dall'organismo indipendente di valutazione. La Giunta adotta il relativo provvedimento.

- a) Fase preliminare: - i responsabili dei servizi predispongono, in accordo con l'assessore di riferimento, le proposte per la definizione degli obiettivi di gestione sulla base delle esigenze e delle indicazioni delle unità organizzative in cui ogni servizio si articola. Le proposte sono esaminate con l'organo esecutivo al fine di definire, mediante il confronto tra i responsabili delle politiche dell'ente e i responsabili della gestione, gli obiettivi e le dotazioni finanziarie attribuibili ad ogni servizio. Ciascun obiettivo individuato nell'ambito del PEG ha un suo peso determinato dalla Giunta tramite un indicatore: la somma degli indicatori degli obiettivi assegnati ad una singola P.O. dovrà essere sempre uguale a 100. Possono infine essere esplicitati nella scheda, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi. Il modello da utilizzare per la richiesta e l'individuazione degli obiettivi sarà predisposto dal responsabile della programmazione e approvato con sua determinazione.
- b) Fase intermedia: si svolge indicativamente in due momenti: tra il primo e il 15 luglio e tra il primo e il 15 novembre di ogni anno ed è finalizzata ad evidenziare eventuali scostamenti tra i risultati attesi e quelli effettivamente al momento realizzati. In ogni momento della gestione il responsabile di settore propone alla Giunta eventuali modifiche che possono essere condivise ed adottate secondo le modalità di cui all'art. 34 del Regolamento di contabilità. Nel caso in cui la Giunta ritenga di eliminare un obiettivo di PEG precedentemente assegnato, il punteggio finale sarà determinato dagli altri obiettivi (riparametrando i relativi indicatori in modo che la loro somma totale resti uguale a 100). E' richiesta la formalizzazione nella scheda degli scostamenti rilevati, con le relative motivazioni, nonché le osservazioni formulate in merito alle parti.

- c) Fase finale: si conclude di norma entro il mese di Aprile dell'anno successivo a quello di riferimento e si esplicita in una verifica effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi, manageriali e professionali, nonché delle competenze dimostrate. In questa fase vengono elaborate e comunicate al dipendente le valutazioni conclusive della sua attività per quell'esercizio, attraverso la consegna della relativa scheda. La valutazione finale dell'Organismo Indipendente di Valutazione è proposta alla Giunta per la sua definitiva approvazione. Sulla valutazione dei risultati gli interessati possono presentare le proprie controdeduzioni (principio del contraddittorio) a giustificazione della propria attività entro sette giorni dal ricevimento degli esiti della valutazione. L'Organismo Indipendente di Valutazione, qualora non ritenga accoglibili le motivazioni addotte dal dipendente, segnala la circostanza nel proprio referto alla Giunta che può disporre l'eventuale modifica della valutazione dei risultati.

Per i rapporti iniziati, cessati o modificati nel corso dell'anno le valutazioni saranno opportunamente riproporzionate in base al periodo o alla modifica delle competenze.

L'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita calcolata sulla base dei criteri di seguito stabiliti e viene ridefinita a seguito di modificazioni nell'attribuzione degli incarichi.

Alla valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi stabiliti ed alla valutazione dei comportamenti gestionali è correlata la retribuzione di risultato.

La retribuzione di risultato verrà erogata annualmente ad avvenuta valutazione.

Le schede contenenti la valutazione di ciascun titolare di posizione organizzativa sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali.

#### Criteri per la valutazione dei risultati e per l'attribuzione della relativa indennità:

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi affidati al personale dipendente destinatario di incarico di posizione organizzativa è alla base del rinnovo o meno dell'incarico stesso; tale attività tende inoltre alla valorizzazione dell'effettivo conseguimento dei risultati affidati all'incaricato e ad essa si collega l'erogazione della retribuzione di risultato prevista dall'art. 10 del C.C.N.L. del 31/03/1999.

La valutazione di risultato per l'attribuzione di tale retribuzione viene effettuata sulla base di parametri connessi a due distinte classi di fattori:

- a. VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI
- b. VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI

In particolare la Giunta del Comune di Volterra, ritenendo più rilevante la valutazione di cui al punto 1), suddividerà la retribuzione di risultato complessiva di ogni singola P.O. in due componenti:

- Componente A: pari al 70% del totale, erogata secondo le modalità di cui al successivo paragrafo A)
- Componente B: pari al 30% del totale, erogata secondo le modalità di cui al successivo paragrafo B)

Le modalità di quantificazione delle due componenti sono specificate nei successivi paragrafi.

- a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI (COMPONENTE A)

Per la valutazione dei risultati ai fini dell'erogazione della componente A della retribuzione di risultato, verranno tenuti in considerazione gli obiettivi precedentemente definiti nel Peg e i risultati conseguiti rispetto ad essi. La valutazione sarà effettuata dall'organismo indipendente di valutazione mediante un giudizio sintetico motivato che, partendo dagli obiettivi affidati, verifichi il

grado di raggiungimento degli stessi. La rilevanza di ogni obiettivo è misurata tramite un indicatore a cui è abbinato un punteggio; la somma dei valori degli indicatori è pari a 100.

Il punteggio per ogni obiettivo è così attribuito:

- Il punteggio coinciderà con l'indicatore in caso di raggiungimento dell'obiettivo in misura superiore all'80%;
- Il punteggio sarà uguale al 50% dell'indicatore in caso di raggiungimento dell'obiettivo in misura compresa tra il 40 e l'80%;
- Il punteggio sarà uguale a zero in caso di raggiungimento dell'obiettivo in misura inferiore al 40%;

La somma dei punteggi conseguiti sui singoli obiettivi, condiziona la quantificazione della componente A della retribuzione di risultato secondo la seguente griglia.

<b>Punteggio Totale</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Quantificazione della componente A della retribuzione di risultato</b>
maggiore di 80	Obiettivi conseguiti in maniera pienamente soddisfacente	totale
Compreso tra 61 a 80	Obiettivi conseguiti in maniera largamente soddisfacente	Al 75%
Compreso tra 41 a 60	Obiettivi conseguiti in maniera parzialmente soddisfacente	al 40%
minore di 40	Obiettivi conseguiti in maniera insoddisfacente	Pari a zero

La valutazione sarà effettuata utilizzando specifici modelli approvati con determinazione del settore responsabile della programmazione.

#### b) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI (COMPONENTE B)

Per la valutazione dei comportamenti gestionali ai fini dell'erogazione della componente B della retribuzione di risultato, saranno presi in considerazione una serie di indicatori specificati nella scheda di valutazione successivamente riportata e riferiti a un gruppo di 3 comportamenti individuali e relazionali. Ad ogni comportamento sarà attribuito un valore da 2 a 10 punti. La somma dei 3 valori individuerà il punteggio totale della P.O. e la conseguente valutazione. Da tale valutazione finale dei comportamenti gestionali discenderà la quantificazione della componente B secondo la seguente griglia:

<b>Punteggio Totale</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Quantificazione della componente B della retribuzione di risultato</b>
maggiore di 80	Capacità elevate	totale
Compreso tra 61 a 80	Capacità buone	al 75%
Compreso tra 40 e 60	Capacità migliorabili	Al 40%
minore di 40	Capacità da sviluppare	Pari a zero

# COMUNE DI VOLTERRA

## Provincia di Pisa

---

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA  
AI FINI DELLA DETERMINAZIONE DELLA INDENNITÀ DI RISULTATO

DATA \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

POSIZIONE ORGANIZZATIVA \_\_\_\_\_



## VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI

<p>1. Garantisce comportamenti affidabili rispettando scadenze e impegni presi e dimostrandosi disponibile a migliorare e consolidare il proprio ruolo</p> <p>2. Dimostra capacità di collaborazione con colleghi e amministratori mettendo a disposizione informazioni e conoscenze allo scopo di raggiungere soluzioni efficaci e condivise</p> <p>3. Dimostra capacità di pianificazione, organizzando efficacemente le proprie attività nel rispetto delle esigenze e delle priorità individuate e utilizzando in modo razionale le risorse disponibili</p>	②	④	⑥	⑧	⑩
<b><u>PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE</u></b>	_____				

I punti per ogni singolo comportamento sono attribuiti nel modo seguente:

- Scarso                   punti 2
- Insufficiente        punti 4
- Sufficiente           punti 6
- Buono                 punti 8
- Ottimo                punti 10;
- 

### VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI GESTIONALI

Il punteggio finale di valutazione è ottenuto dalla somma dei punti relativi a ciascun elemento della lista. La valutazione finale dei comportamenti gestionali è ottenuta come segue:

- punti totali maggiori di 24           capacità elevate
- punti totali da 20 a 24            capacità buone
- punti totali da 12 a 18            capacità migliorabili
- punti totali minori di 12           capacità insufficienti

VALUTAZIONE RISULTATI COMPORTAMENTI GESTIONALI Totale punti realizzati \_\_\_\_\_

- Capacità elevate
- Capacità buone
- Capacità migliorabili
- Capacità da sviluppare

N.B. Barrare la valutazione corrispondente al valore della valutazione

**COMUNE DI VOLTERRA**  
**Provincia di Pisa**

---

**VALUTAZIONE FINALE DI RISULTATO**

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO  
AGLI OBIETTIVI

GIUDIZIO SINTETICO \_\_\_\_\_

2) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO  
AI COMPORTAMENTI GESTIONALI

GIUDIZIO SINTETICO \_\_\_\_\_

Effettuato colloquio                      SI                      NO

Eventuali osservazioni del/la dipendente

---

---

---

Firma per presa visione del dipendente

\_\_\_\_\_

Il valutatore

\_\_\_\_\_



# **SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

Il sistema di valutazione permanente delle performance individuali è uno degli strumenti basilari per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente e la gestione corretta delle risorse umane.

Lo stesso sarà utilizzato non solo come strumento di valutazione ma anche come strumento per motivare il lavoratore, orientare i comportamenti e lo sviluppo delle competenze, incentivarne il cammino professionale.

Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione e pianificazione effettuata (RPP, PEG, altri progetti); in particolare la scheda di valutazione avrà lo scopo di:

1. di misurare il contributo individuale alla performance organizzativa dell'ente, in termini di contributo al raggiungimento di obiettivi settoriali e intersettoriali di carattere strategico. Tali obiettivi saranno specificamente individuati dalla Giunta in sede di approvazione degli obiettivi di PEG. In aggiunta a tali obiettivi di PEG dovrà essere prevista una valutazione in ordine al grado di mantenimento del livello del servizio garantito nel corso dell'anno;
2. di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati:

I due aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata in allegato con le relative istruzioni.

La valutazione complessiva di ciascun dipendente è compito del responsabile del settore di appartenenza, il quale esercita tale funzione in collaborazione con le figure titolari di funzioni di coordinamento del personale all'interno del settore.

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti tre fasi principali:

1. fase preliminare: prevede un confronto tra il responsabile di settore ed i dipendenti a lui assegnati allo scopo di condividere le proposte di obiettivo da presentare alla Giunta Comunale. Successivamente il responsabile in accordo con l'assessore di riferimento presenta le proprie proposte alla Giunta Comunale che a sua volta definisce una griglia di obiettivi da conseguire nel corso dell'esercizio e li assegna ai responsabili di settore. Da tale processo scaturirà la "scheda per la produttività e il miglioramento dei servizi" allegata al presente atto, articolata in due aree:

AREA OBIETTIVI: nella quale saranno declinati gli obiettivi individuali maggiormente significativi, correlati agli obiettivi di PEG assegnati al Responsabile di Settore, cui il dipendente partecipa, da un minimo di 2 fino ad un massimo di 3 obiettivi, di cui uno obbligatoriamente di "mantenimento". Tali obiettivi dovranno essere comprensibili e realizzabili da parte dei dipendenti cui vengono assegnati. Ciascun obiettivo ha un "peso", che ne stabilisce l'importanza in termini relativi, su una scala variabile tra 5 e 25; qualora venga determinato un numero di obiettivi inferiori a 3, il peso viene rideterminato in modo da ottenere comunque un valore massimo teorico di 30 punti per il complesso degli obiettivi individuali determinati. Gli obiettivi individuali potranno in molti casi coincidere con attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi di PEG. Ciascun obiettivo fissato può essere ulteriormente esplicitato nell'apposito spazio della scheda per renderlo meglio comprensibile, individuando altresì, per quanto possibile, gli indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato; gli indicatori di risultato devono essere coerenti con gli indicatori di risultato riportati nel corrispondente obiettivo del PEG. Si procede analogamente per poter determinare il contributo del dipendente alla performance organizzativa, con individuazione di un obiettivo particolarmente rilevante di carattere intersettoriale individuato dalla Giunta in sede di approvazione degli obiettivi di PEG. E' possibile individuare anche un obiettivo intersettoriale purché indicato congiuntamente nello stesso spazio della scheda e valutato unitariamente; per tale obiettivo si ha lo stesso sviluppo della scheda come previsto nel caso degli obiettivi individuali (salvo la diversa scala di valutazione, che è quella da 0 a 5 utilizzata anche per la misura dei comportamenti). Nel caso di inserimento di un obiettivo intersettoriale, il punteggio

complessivo degli obiettivi individuali non deve comunque mai superare i 30 punti complessivi.

**AREA COMPETENZE E COMPORTAMENTO:** I parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda; per ciascun dipendente, devono essere individuati 4 parametri, prescelti tra quelli indicati nella scheda ed eventualmente esplicitati per maggior dettaglio con riferimento all'attività lavorativa quotidiana; E' possibile, all'occorrenza, introdurre parametri diversi da quelli sopra esplicitati, purché logicamente riconducibili alla categoria di riferimento; i nuovi indicatori introdotti devono essere concordati tra le parti e avallati dal Segretario Generale. Possono infine essere esplicitati nella scheda, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi;

2. fase intermedia: si svolge indicativamente all'inizio dei mesi di aprile e settembre ed è finalizzata alla verifica degli scostamenti tra risultati e comportamenti attesi e quelli effettivamente realizzati al momento. Nel caso in cui non risulti possibile conseguire il singolo obiettivo di PEG già riportato nella scheda, per problematiche sopravvenute, il punteggio inizialmente attribuito allo stesso dovrà essere riversato sugli altri progetti riportati nella scheda di valutazione. E' richiesta la formalizzazione nella scheda degli scostamenti rilevati, con le relative motivazioni, nonché le osservazioni formulate in merito dalle parti.
3. fase finale: si conclude di regola entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, nella quale vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicata al dipendente la valutazione finale attraverso la consegna della scheda;

In questa fase il Segretario Generale si pronuncia sulle richieste di eventuale riesame della valutazione finale dietro richiesta scritta del dipendente interessato, da effettuarsi entro 7 giorni dal ricevimento della valutazione; il riesame deve essere effettuato entro 5 giorni dalla richiesta relativa, con possibilità di audizione delle parti.;

Alla valutazione è collegata la quota individuale di premio incentivante; i fondi di incentivazione sono attribuiti per tutte le categorie in base ai punti attribuiti al complesso dei dipendenti, secondo le modalità inserite nella contrattazione decentrata.

Le schede contenenti la valutazione di ciascun dipendente sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali.

### ***SPECIFICAZIONE DEGLI INDICATORI***

Di seguito sono riportati gli indicatori che sono valutati al fine di erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

#### **Indicatori di risultato**

Estrapolati dal PEG o da altri obiettivi specifici, eventualmente adattati al ruolo del dipendente.

#### **Indicatori di comportamento organizzativo**

- capacità di adattamento operativo
- cooperazione ed integrazione
- disponibilità ad attività non predeterminate
- Partecipazione a percorsi formativi. (Disponibilità a formazione professionale non obbligatoria, anche in forma autonoma ed esiti di formazione obbligatoria svolta).

#### **Indicatori di comportamento professionale**

- iniziativa, capacità di innovazione
- organizzazione del proprio lavoro

#### **Indicatori inerenti il livello delle competenze dimostrate**

- Competenze normative e regolamentari che disciplinano il proprio ambito di lavoro;
- Competenze relazionali e disponibilità al rapporto con gli utenti;
- Competenze tecniche ed informatiche;

### **ESPLICAZIONE DEI PARAMETRI UTILIZZATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (v. scheda)**

#### **Parametri delle competenze dimostrate, del comportamento organizzativo e professionale:**

- Capacità di adattamento operativo: capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui, di adeguare comportamento ed azioni alle nuove esigenze .
- Cooperazione ed integrazione: capacità di ricercare l'integrazione con le altre persone e strutture, mostrando disponibilità a cooperare in funzione delle esigenze altrui.
- Disponibilità ad attività non predeterminate: disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non compiutamente definite, anche se esulano dai compiti specifici del ruolo.
- Iniziativa, capacità di innovazione: capacità di anticipare e/o influenzare positivamente gli eventi attesi, agendo anche senza sollecitazioni esterne; proposizione di soluzioni innovative ed efficaci ai problemi dell'organizzazione e del servizio.
- Organizzazione e qualità del lavoro: capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire con precisione e rispetto dei tempi i compiti previsti, sulla base delle priorità stabilite.
- Competenze normative e regolamentari che disciplinano il proprio ambito di lavoro: conoscenza delle norme che presiedono l'attività di competenza e attenzione agli aggiornamenti che sopravvengono.
- Competenze relazionali e disponibilità ai rapporti con gli utenti: capacità di ascolto e di interazione efficace con gli interlocutori esterni ed interni nelle diverse situazioni che si possono presentare.
- Partecipazione a percorsi formativi: Disponibilità a formazione professionale non obbligatoria, anche in forma autonoma ed esiti di formazione obbligatoria svolta.
- Competenze tecniche e informatiche: conoscenza e capacità di aggiornamento delle tecniche e/o degli strumenti informatici necessari all'esecuzione del proprio lavoro.

**Le scale dei valori attribuibili per i diversi parametri sono riportate nella scheda di valutazione**

### **INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

### **Indicatori per la misurazione degli obiettivi individuali:**

Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi individuali di PEG o di altri progetti specifici :

- Risultati al di sotto delle attese:	punti 0-5	L'attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (punteggio proporzionale al livello di non adeguatezza).
- Risultati sufficienti:	punti 6	L'attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale.
- Risultati buoni:	punti 7	L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale.
- Risultati elevati:	punti 8	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo o qualitativo (e superiori al minimo sotto l'altro profilo).
- Risultati ottimi:	punti 9	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo che qualitativo.
- Risultati eccellenti:	punti 10	L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

Nel caso in cui all'obiettivo venga assegnato un valore diverso da 10, le valutazioni sopra riportate andranno adeguate in proporzione.

### **Indicatori per la misurazione del comportamento organizzativo e professionale, delle competenze dimostrate e del contributo alla performance organizzativa di ente:**

- Valore nullo	punti 0
- Valore scarso	punti 1
- Valore sufficiente	punti 2
- Valore buono	punti 3
- Valore elevato	punti 4
- Valore ottimo	punti 5.