

## Criteria definitivi nei sistemi di misurazione della performance, delle produttività e miglioramento ed incremento dei servizi

1. L'incentivazione alla produttività individua le esigenze di innovazione e di riforma dell'Ente e si traduce in incrementi retributivi in cambio di una più elevata produzione di servizi. Gli istituti premiali vanno definiti in modo tale da consentire una remunerazione differenziata e proporzionata all'impegno ed ai risultati di ciascuno, ferma restando la centralità della performance organizzativa dell'Ente e delle singole Unità Organizzative.
2. L'erogazione delle risorse finanziarie destinate ai progetti di miglioramento ed innovativi e di incremento dei servizi viene collegata alla individuazione e condivisione di indicatori di apprezzamento dei risultati complessivi dell'Ente con l'esplicito obiettivo di aumentare il livello di partecipazione individuale e di gruppo dei lavoratori e di coinvolgerli nel raggiungimento degli obiettivi ritenuti prioritari all'interno del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano della Performance. L'erogazione dei compensi tiene conto del sistema di controllo di gestione e del sistema di valutazione delle prestazioni in uso nell'Ente collegandone analiticamente gli esiti al budget assegnato.
3. I progetti di miglioramento ed innovativi o di mantenimento, piani di lavoro ed altre iniziative anche pluriennali, di cui all'art.67 comma 5 lett. b), sono contenuti nel piano della performance e sono finalizzati al miglioramento organizzativo e gestionale, o di mantenimento degli standard quali-quantitativi, tenendo presente i risultati conseguiti nell'anno precedente.
4. Gli obiettivi di risultato ed i programmi di incremento della produttività sono orientati:
  - a. al miglioramento delle prestazioni collettive riferite a gruppi e/o unità operative e individuali legate ai servizi per la collettività e per l'utenza;
  - b. all'ottimizzazione delle condizioni di fruibilità delle prestazioni e dell'utilizzo dei servizi anche attraverso la rimodulazione degli orari di apertura al pubblico e la riduzione dei tempi di attesa, nonché, in generale, dei tempi di svolgimento delle attività;
  - c. all'accelerazione e semplificazione delle procedure relative alle attività interne, amministrative e di supporto;
  - d. alla maggiore attenzione all'utenza da conseguire mediante il miglioramento qualitativo delle modalità relazionali con il pubblico;
  - e. al recupero di efficienza ed economicità attraverso lo sviluppo organizzativo e gestionale, e il risparmio dei costi.
5. Le risorse finanziarie destinate alla produttività vengono annualmente ripartite tra "**Produttività organizzativa**" e "**Produttività individuale**" ed indirizzate alla retribuzione della performance (organizzativa ed individuale), suddividendo la disponibilità per budget.
6. La erogazione delle risorse finanziarie destinate alla **performance organizzativa**, viene collegata alla individuazione e condivisione di indicatori aumentare il livello di partecipazione individuale e di gruppo dei lavoratori e di coinvolgerli nel raggiungimento degli obiettivi ritenuti prioritari all'interno del Piano Esecutivo di Gestione e Piano dettagliato degli obiettivi, l'erogazione dei compensi tiene conto del sistema di controllo di gestione e del sistema di valutazione delle prestazioni in uso nell'ente collegandone analiticamente gli esiti al budget assegnato secondo le tabelle sottostanti:

Indicatori di performance	Sufficiente raggiungimento degli obiettivi	Soddisfacente raggiungimento degli obiettivi	Pieno raggiungimento degli obiettivi
	da 51% a 60%	da 61% a 80%	da 81% a 100%

7. Vengono individuati e condivisi i seguenti indicatori/requisiti economico finanziari nonché di

virtuosità gestionale collegati alle previsioni della Legge Finanziaria:

- a. Grado di raggiungimento degli obiettivi non inferiore a 80%;
- b. Rispetto del patto di stabilità nel triennio precedente e nell'anno in corso;
- c. Riduzione del rapporto tra spesa per il personale e spesa corrente.

Qualora l'unità organizzativa raggiunga almeno il 51% degli obiettivi, il premio incentivante riguardante la performance organizzativa viene ripartito in misura uguale tra tutti i dipendenti, eccetto le P.O. e i Dirigenti, appartenenti all'unità organizzativa.

8. Per quanto attiene alla misurazione e valutazione della **performance individuale** si prevede un processo che, partendo dagli obiettivi di performance dell'Ente individui i comportamenti organizzativi, le capacità, le competenze e le conoscenze dell'individuo. A tal fine, la valutazione si distingue tra i dipendenti che hanno un'indennità di posizione, quindi un trattamento accessorio direttamente collegato al raggiungimento di obiettivi definiti, e i restanti dipendenti che non hanno specifiche responsabilità formalmente assegnate, ma operative.

Pertanto, nel caso dei Dirigente e/o Responsabili in Posizione Organizzativa, la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati avrà come riferimento quanto programmato nel Piano degli obiettivi o piano della Performance e assunto ai fini della valutazione medesima. Per i restanti dipendenti sarà valutato il livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo di riferimento, comprendendo anche una componente direttamente correlata al livello di raggiungimento degli obiettivi del proprio ambito, quindi a quanto attribuito al proprio Responsabile in corrispondenza del criterio "Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e assegnati al proprio Ambito Organizzativo".

Il sistema di valutazione e misurazione della performance si articola a cascata verticalmente come segue:

- a) L'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) o Nucleo di Valutazione, accerta sulla base del sistema di misurazione e valutazione vigente, il raggiungimento degli obiettivi e propone all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione dei dirigenti e PO per l'attribuzione dei premi;
- b) I Dirigenti o le (Posizioni Organizzative) valutano i dipendenti di Categoria, compresi gli incaricati di Posizione Organizzativa a loro assegnati "SCHEMA "A/BIS" (allegata).

A seguito di valutazione sulla performance individuale e sui comportamenti professionali il cui risultato è complessivo, sarà erogato il salario accessorio corrispondente alla percentuale di valutazione.

Al personale assunto o cessato nel corso dell'anno spettano le quote di produttività generale rapportate in 365/esimi al periodo lavorativo prestato. In ogni caso avrà diritto alla valutazione e alla relativa retribuzione solo il dipendente con un'attività lavorativa non inferiore ai 30 giorni.

9. Procedura di valutazione

Il ciclo di valutazione è annuale. La procedura si avvia con l'adozione da parte della Giunta Comunale del PEG e del Piano della Performance, che definiscono da un lato gli obiettivi di carattere ordinario e dall'altro gli obiettivi strategici dell'Ente.

Il Direttore Generale, o Segretario Generale, entro dieci giorni dall'approvazione di quanto sopra, assegna gli obiettivi ai Dirigenti di Settore e/o Responsabili di Servizio. Per ciascun obiettivo è necessario individuare una breve descrizione e il grado di strategicità di riferimento.

Alla luce degli obiettivi assegnati, entro dieci giorni dall'assegnazione, di norma entro il 31 marzo, ciascun Dirigente di Settore e/o Responsabile di Servizio illustra gli obiettivi ai propri dipendenti.

Il percorso di valutazione è strutturato su un colloquio iniziale e su un colloquio di fine periodo e colloquio intermedio:

- a) nella fase iniziale vengono assegnati gli obiettivi e illustrati i comportamenti che ogni singolo dipendente è tenuto a seguire per qualificare adeguatamente la propria prestazione, nello stesso tempo vengono comunicati i criteri di valutazione che saranno utilizzati per la verifica di fine anno.
- b) nella fase intermedia (entro il 30 settembre) viene fatta una verifica dello stato di

avanzamento degli obiettivi e dell'andamento della prestazione individuale nel suo complesso. A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi e/o valori dei parametri, così come le attese relative ai fattori di prestazione, ma solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori - comprovate dal valutato - che rendono incongruo, non equo e non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti. Nella stessa occasione potranno essere sentite le persone la cui prestazione presenta un andamento al di sotto delle aspettative al fine di promuovere azioni per il miglioramento dei risultati nel periodo di riferimento.

- c) nella fase finale viene valutata complessivamente la prestazione e consegnata la scheda di valutazione della prestazione annuale (entro i primi tre mesi dell'anno successivo). I valutatori sono tenuti al rispetto delle fasi e della tempistica previste. Qualora ciò non avvenga la valutazione finale si ritiene positiva. (100%). Qualora il valutatore non rispetti le tempistiche previste dal presente contratto, tale comportamento sarà considerato ai fini della valutazione dello stesso. Il Servizio Risorse Umane provvederà ad organizzare i vari colloqui con la redazione di apposito verbale.

#### 10. Processo di definizione e valutazione della performance

L'articolo 9 del D.Lgs. n.150/2009 ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

per i Dirigenti e per il personale Responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

per il personale con qualifica non dirigenziale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si caratterizza per:

- la sua compattezza ed omogeneità: tutto il personale, a prescindere dalla qualifica e dal profilo, è valutato con criteri e meccanismi analoghi;
- essere imperniato su un collegamento diretto fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora e del Responsabile che la dirige.

Il sistema si basa sulla misurazione e valutazione di due componenti:

- 1) i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati individuali, di gruppo e dell'Ente ("cosa è stato fatto");
- 2) i comportamenti organizzativi tenuti, ossia le competenze dimostrate nella prestazione ("come è stato fatto").

Ciascuna componente fornisce un contributo alla valutazione individuale, diverso a seconda del ruolo assegnato:

- per i Dirigenti e/o Posizioni Organizzative il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ha un peso rilevante e incide del 70% sulla valutazione complessiva (Ambito "Risultati"). I comportamenti organizzativi completano la valutazione per il restante 30%.
- per il restante personale i rapporti tra la componente "Risultati" e i comportamenti organizzativi si modificano e il grado di apporto individuale assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ha un peso percentuale diverso a seconda della categoria economica/profilo di appartenenza:

In relazione a quanto finora detto, i valutatori di ciascuna Area organizzativa, previo tavolo di confronto con i valutatori delle altre Aree organizzative dell'Ente, (criteri di omogeneizzazione della valutazione) compileranno, per ogni dipendente, una scheda di valutazione contemplando l'analisi della performance individuale e organizzativa, in grado di rappresentare la valutazione dei risultati conseguiti e dei comportamenti tenuti.

Per quanto riguarda la componente "Risultati", della scheda, si farà riferimento alle risultanze emergenti dalle schede dettagliate circa lo stato di attuazione dei singoli obiettivi operativi annuali.

La scheda di valutazione, una volta compilata, sarà consegnata dal valutatore al valutato in un apposito colloquio di valutazione secondo le tempistiche definite al comma 9. In tale colloquio il valutato potrà esprimere le proprie opinioni e considerazioni, nonché chiederne la verbalizzazione.

Al termine del colloquio il valutato sottoscrive per presa visione la scheda ricevuta annotando eventuali osservazioni. Entro 10 giorni dallo svolgimento del colloquio il valutato può, nell'ordine:

- chiedere ulteriori chiarimenti e conferire con il proprio Dirigente e/o Responsabile in merito alla valutazione ricevuta;
- avviare una procedura di conciliazione secondo le modalità previste al comma 13.

Trascorsi 10 giorni dalla consegna della scheda, durante i quali il valutato nulla ha eccepito, la valutazione si considera definitiva e accettata.

#### 11. Modalità di determinazione del budget di Settore destinato alla produttività.

Annualmente il Servizio Risorse Umane suddivide il fondo destinato alla produttività collettiva, delle Categorie A, B, C, D non titolare di Posizione Organizzativa.

- **Una quota pari al 70% del fondo sarà destinata a premiare la performance organizzativa.**

Ai fini dell'assegnazione dei premi collegati alla performance organizzativa si tiene conto della presenza in servizio (se l'assunzione o la cessazione è avvenuta in corso d'anno), non si tiene conto della Categoria di appartenenza.

- **Il restante 30% premierà la performance individuale** e sarà suddiviso ai Dirigenti e/o Posizioni Organizzative in relazione:

- al personale loro assegnato (senza tener conto della Categoria di appartenenza)
- alla presenza di servizio (se l'assunzione o la cessazione è avvenuta in corso d'anno).

Ai fini dell'assegnazione dei premi collegati alla valutazione della performance individuale e organizzativa non sono considerate le assenze relative a: malattia (fino a 20 giorni nell'anno), infortunio sul lavoro, congedo ordinario e riposo sostitutivo delle festività soppresse, congedo di maternità (ex astensione obbligatoria), terapie salvavita ed altre assimilabili, permessi retribuiti per donatori di sangue, permessi retribuiti per donatori di midollo osseo, permessi per funzioni elettorali, permessi per lutto, permessi per citazioni a testimoniare, assenze per volontariato di cui all'art. 9 D.P.R. 8/2/2001, permessi legge 104/92, recupero di prestazioni di lavoro straordinario, permessi sindacali retribuiti, scioperi, congedi per le donne vittime di violenza.

##### 1. L'applicazione della metodologia

L'applicazione della metodologia conduce ad una sommatoria dei valori ottenuti. Ai risultati della performance organizzativa vanno aggiunti i risultati della performance individuale, secondo una scala dove il minimo punteggio attribuibile è pari a 1 ed il massimo punteggio è pari a 100.

Tecnicamente, quindi, la valutazione esprimibile attraverso le schede può variare da un minimo di 1 ad un massimo di 100 punti.

Al fine di facilitare la comprensione di ogni criterio e un'applicazione omogenea della metodologia, ogni criterio di valutazione della performance individuale è declinato al suo interno in specifiche brevi descrizioni poste a supporto dell'attività del valutatore.

A valutazione avvenuta i punteggi ottenuti fungono da base per la quantificazione della produttività, come da normativa vigente al momento dell'applicazione della presente metodologia:

- indennità di produttività per i dipendenti delle categorie A, B, C e D;
- retribuzione di risultato per i Responsabili di Posizione Organizzativa e per i Dirigenti.

13. Le procedure di conciliazione.

Sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione i dipendenti possono attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.

Il valutato può presentare la richiesta all'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) o Nucleo di Valutazione o Nucleo di Controllo interno di solito costituito da Segretario, e Dirigenti/Responsabili (eccetto valutatore), entro 10 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale. Laddove ritenuta ammissibile la richiesta, il Nucleo di Valutazione convoca il valutatore per verificare la fondatezza dei motivi ivi indicati, promuovere eventuali soluzioni correttive ed informa il valutato sull'esito della verifica.

Tale procedura è applicabile esclusivamente al processo di misurazione e valutazione della performance, ed è finalizzata alla soluzione di eventuali situazioni di conflitto insorte tra valutato e valutatore, così da prevenire un possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

14. Differenziazione premio individuale.

Ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale, di cui all'art.68 comma 2 lett b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente (superiore al 50% del punteggio attribuibile) sulla base dei criteri selettivi.

1. La misura di detta maggiorazione, non potrà essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma1.

2. La metodologia si articola nelle seguenti fasi:

- definire in sede di contrattazione integrativa decentrata quante risorse si destinano alla performance individuale e quanti dipendenti avranno diritto alla maggiorazione (almeno 1 per settore/area);
- stabilire in budget di queste risorse da destinare a maggiorazione del premio individuale;
- quantificazione del valore per ogni punto di valutazione;
- attribuzione del premio sulla base del valore punto;
- valorizzazione della media dei premi retribuiti;
- individuazione della maggiorazione del 30%
- attribuzione al personale che ha le valutazioni più alte del premio maggiorato

**Esempio:** budget € 1000

Fase 1 maggiorazione € 100

Fase 2 somma da distribuire € 900

Fase 3 valutazione del personale in punteggio

Fase 4 attribuzione del valore punto e quantificazione economica del risultato

Fase 5 calcolo della media

Fase 6 calcolo della maggiorazione (30%)

Fase 7 attribuzione della maggiorazione al numero dei dipendenti stabilito che abbia ottenuto il punteggio più alto

15. Le risorse destinate per l'anno 2018 sono pari ad **€ 38.132,81**, di cui il 70% per la performance organizzativa e il 30% per la performance individuale.