

**La metodologia di misurazione
e valutazione della *performance*
del personale e delle
posizioni organizzative**

Comune di Pinerolo

Deliberazione della Giunta Comunale n. 150 del 22/05/2013

1.1.1.- Le modalità di misurazione e valutazione

Questo documento descrive il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente del Comune di Pinerolo.

La *performance* individuale è il contributo che un dipendente o un gruppo di dipendenti apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse.

La metodologia della misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale è definita in coerenza con i principi di cui al D.Lgs. 150/2009 art. 7, cc. 1 e 3 e art. 9, cc. 1 e 2.

La finalità perseguita è quella di valorizzare le risorse professionali, di migliorare l'azione amministrativa, riconoscere e premiare il merito e di costituire la base per l'applicazione dei sistemi incentivanti.

L'attività di valutazione è un processo definito nei tempi, nelle modalità, negli ambiti, nei soggetti.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dipendenti considera la prestazione lavorativa espressa nell'arco dell'esercizio considerato ed in particolare:

- a) misura e valuta i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati al valutato;
- b) valuta le competenze espresse, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste;
- c) considera specifici comportamenti organizzativi posti in essere dal valutato nel corso del periodo considerato.

1.1.2.- Il sistema di misurazione e valutazione del personale

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale delle posizioni organizzative e dei dipendenti considera in particolare:

per le P.O.:

- gli "obiettivi di struttura" riferiti a significativi aspetti quali-quantitativi dell'attività corrente, necessariamente correlati ad indicatori in base ai quali detti obiettivi siano monitorabili e verificabili;
- gli "obiettivi individuali" non ricompresi tra gli obiettivi di struttura e riferiti a specifici indicatori quali-quantitativi relativi al raggiungimento dei risultati attesi da attività/progetti particolarmente rilevanti o strategici dell'Ente.
- la motivazione e la collaborazione nella valutazione dei collaboratori che individua sia la capacità di motivare, comunicando e orientare i collaboratori al risultato sia di collaborare con il dirigente nella valutazione degli stessi. Questo fattore, che descrive la partecipazione al processo di valutazione, anche mediante la differenziazione delle valutazioni di *performance* individuale dei propri collaboratori, interessa anche i dipendenti **di altre categorie con funzioni di coordinamento di personale.**

per personale in categorie A/B/C e D

- gli "obiettivi individuali e /o di gruppo" riferiti a significativi aspetti quali-quantitativi dell'attività corrente e/o obiettivi riferiti a specifici indicatori quali-quantitativi relativi al raggiungimento dei risultati attesi da attività/progetti particolarmente rilevanti o strategici dell'Ente;

- le competenze dimostrate che rappresentano il livello di raggiungimento dell'obiettivo individuale di sviluppo delle competenze, legate anche a seguito di formazione e alla capacità di auto-aggiornamento, nell'arco dell'esercizio da valutarsi;

- il contributo alla *performance* del servizio che individua il livello della collaborazione e flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi dell'Ente. Il fattore tiene in considerazione quanto non "strettamente" di competenza del valutato, e *in primis* la disponibilità a collaborare nei confronti degli altri colleghi e delle altre strutture. Detto fattore è ritenuto necessario prerequisito per la P.O. (e quindi non inserito tra i fattori di valutazione di quest'ultimo, ma considerato in riferimento agli esiti complessivi dell'attività di esercizio);

- i comportamenti professionali e organizzativi che rappresentano oggetto di valutazione di natura comportamentale su cui l'Ente ritiene prioritario concentrare l'attenzione e che sono ritenuti necessario prerequisito per le P.O.. Assumono rilevanza i seguenti comportamenti:

- a) l'orientamento al cittadino, o comunque al destinatario del servizio;
- b) l'attesa di una prestazione accurata e puntuale;
- c) la capacità di formulare autonome soluzioni ai problemi, in conformità alle responsabilità attribuite, attuate in forma individuale o collegiale, senza rinviare i problemi stessi ad altri (amministratore, dirigente o P.O.);
- d) la capacità di motivare i collaboratori e collaborare con il dirigente nella valutazione degli stessi.

Gli obiettivi sia di struttura, sia individuali, assegnati alle P.O. e/o agli altri dipendenti devono risultare coerenti con gli obiettivi del piano esecutivo di gestione/Piano della *performance* e con le finalità della relazione previsionale e programmatica, oltre ad essere redatti secondo i criteri dell'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09.

1.1.3.- Le fasi della misurazione e valutazione del personale

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* si articola in tre fasi temporali:

- a) **fase previsionale** nella quale sono definiti gli obiettivi, i comportamenti organizzativi attesi e le competenze da sviluppare e che dovrebbe concludersi:
- entro il mese di gennaio di ciascun anno per quanto riguarda gli obiettivi di mantenimento
 - entro un mese dall'individuazione da parte dell'Amministrazione per quanto riguarda gli obiettivi strategici.

Per coloro ai quali non è assegnata la posizione organizzativa gli obiettivi non devono tuttavia necessariamente raccordarsi, in una logica "a cascata", con quelli definiti per le P.O. nelle rispettive schede individuali. Ciò in quanto la selettività nella definizione degli obiettivi delle P.O. non garantisce di per sé la copertura di tutto l'arco programmatico a cui si può fare riferimento per identificare le *performance* attese del personale dipendente.

Qualora si scelga di affidare a più dipendenti un obiettivo "di gruppo" è necessario elencare in modo puntuale i dipendenti coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo stesso.

b) **fase di monitoraggio** che ha l'obiettivo di monitorare nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa. In questa fase, che si sostanzia in almeno una verifica intermedia, sono adottate le misure correttive necessarie in relazione ad eventuali scostamenti evidenziati, comprese quelle derivanti da variazioni della programmazione che risultino di particolare rilievo. Entro il mese di settembre di ogni anno il dirigente comunica, al solo personale dipen-

dente, che a quella data si colloca nel grado 1 o 2 del livello di prestazione di cui al successivo punto 1.1.4, le sue carenze.

c) **fase consuntiva** che consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione consuntiva della *performance* attesa relativa all'esercizio di riferimento, nella stesura delle schede di valutazione, nella presentazione e consegna di queste ultime unitamente alle indicazioni per il miglioramento della prestazione. La fase di valutazione finale deve consentire la presentazione di osservazioni da parte del valutato. La scheda di valutazione è sottoscritta dal valutato per presa visione e dal valutatore. Tale processo deve concludersi entro il 30 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento.

1.1.4.- Rilevanza e pesatura dei fattori di valutazione

La valutazione complessiva della *performance* individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito ai singoli fattori di valutazione, in base alle pesature risultanti dalla tabella sotto indicata.

Tabella 1.- Pesatura dei singoli fattori di valutazione

| Fattore di valutazione | Peso % P.O. | Peso % Categoria D | Peso % Categoria A/B/C |
|---|----------------|-----------------------|---------------------------|
| 1. Obiettivi di gruppo e/o obiettivi individuali | 50 | 40 | 30 |
| 2. Competenze dimostrate | 10 | 10 | 10 |
| 3. Contributo alla <i>performance</i> generale | 10 | 20 | 20 |
| 4. Comportamenti professionali e organizzativi: | (30) | (30) | (40) |
| 4.1 Orientamento al cittadino e/o al cliente interno | 10 | 10 | 15 |
| 4.2 Puntualità e precisione della prestazione | = | 10 | 15 |
| 4.3 Capacità di soluzione dei problemi | 10 | 10 | 10 |
| 4.4 Capacità di motivare e collaborare con il dirigente nella valutazione dei collaboratori | 10 | = | = |

Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione, allegata al presente documento.

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

- la totalizzazione espressa della valutazione complessiva;
- il posizionamento del dipendente valutato nell'una o nell'altra quota parte del Budget di Settore (51% e 49%), come definito al successivo punto 1.1.8;
- la firma del valutatore e quella del valutato, quest'ultima per presa visione;
- la data in cui la scheda stessa è presentata al valutato.

1.1.5.- La valutazione dei singoli fattori

La prestazione dei fattori comportamentali viene valutata rispetto a uno standard ideale che corrisponde alla prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti.

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascun fattore comportamentale esaminato, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato:

| | |
|---|--|
| <p>Grado 1 INADEGUATO Punteggio correlato: non superiore al 25%</p> | <p>Prestazione non rispondente agli <i>standard</i>. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione. Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p> |
| <p>Grado 2 MIGLIORABILE Punteggio correlato: dal 25 al 59%</p> | <p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli <i>standard</i>. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.</p> |
| <p>Grado 3 ADEGUATO Punteggio correlato: dal 60 al 70%</p> | <p>Prestazione mediamente in linea con gli <i>standard</i>. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti con difettosità o lacunosità sporadiche e non sistematiche. Non necessita di interventi di sostegno.</p> |
| <p>Grado 4 BUONO Punteggio correlato: dal 71 al 89%</p> | <p>Prestazione mediamente superiore agli <i>standard</i>. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difettosità o lacunosità.</p> |
| <p>Grado 5 ECCELLENTE Punteggio correlato: dal 90 al 100%</p> | <p>Prestazione ampiamente superiore agli <i>standard</i>. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.</p> |

1.1.6.- Gli attori del percorso di misurazione e valutazione dei dipendenti

Il dirigente valuta la *performance* della posizione organizzativa e di tutto il proprio personale dipendente. La posizione organizzativa collabora con il dirigente nella valutazione della *performance* del personale.

Il dirigente e la posizione organizzativa devono avere contezza della prestazione oggetto di valutazione.

Il dirigente valutatore è coadiuvato dalla posizione organizzativa e/o dai funzionari di categoria D responsabili della struttura di appartenenza del valutato od eventualmente dal personale di altra categoria che coordina il personale, per la valutazione relativa al personale di categoria A, B e C.

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

La valutazione del personale in distacco parziale è effettuata dal dirigente sentito il responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio.

Nel caso in cui il valutato, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna all'Ente, la valutazione è effettuata percentualmente dai dirigenti delle strutture presso cui il dipendente ha prestato servizio.

1.1.7.- Riesame/ricorso

Entro 3 giorni lavorativi dalla data di consegna della scheda di valutazione, il valutato può inoltrare richiesta di **riesame** in forma scritta, anche mediante utilizzo di posta elettronica. La richiesta deve essere motivata e circostanziata e presentata al valutatore.

Entro 15 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione, il valutato può inoltrare al Segretario Generale **ricorso** in forma scritta, anche mediante utilizzo di posta elettronica. Il ricorso deve essere motivato e circostanziato.

Nei 20 giorni successivi il valutatore/il Segretario Generale si pronunciano sulla richiesta di riesame/ricorso.

1.1.8.- Il sistema premiale

Con il sistema premiale il punteggio che rappresenta la sintesi della valutazione si valorizza in termini economici.

I compensi accessori collegati alla *performance* del personale di categoria A, B, C e D comprese le P.O., sono definiti annualmente in base a quanto disposto in questo paragrafo.

Il sistema premiale dei dipendenti

I criteri per la definizione dei premi sono i seguenti:

A. Attribuzione degli incentivi di performance su base di budget distinti per settore

In base al numero di dipendenti in servizio di ciascun anno, ad ogni settore viene assegnato un budget determinato in base al numero dei dipendenti, ai mesi di servizio ed all'eventuale rapporto *part-time* e sulla base della seguente scala parametrica di categoria:

| | |
|---------|----------|
| cat. D3 | = 149,71 |
| cat. D1 | = 129,68 |
| cat. C | = 118,46 |
| cat. B3 | = 111,61 |
| cat. B1 | = 105,58 |
| cat. A | = 100,00 |

I budgets di settore vengono determinati secondo le seguenti formule:

$$\text{Premio teorico individuale (PTI)} = \left[\left(\text{BP} : \sum_{i \rightarrow 1,6} (D_i \times P_i) \right) \times (D_i \times P_i) \right] : D_i$$

$$\text{Budget di Settore (BS}_n) = \sum_{i \rightarrow 1,6} (\text{PTI}_i \times D_i)$$

dove:

BP = budget performance annuale complessivo;

i = indicatore di categoria che va da 1 a 6 (A, B1, B3, C, D1, D3);

n = Settore nesimo

D_i = Numero dipendenti della Categoria iesima;

P_i = Parametro della Categoria iesima;

B. Individuazione del premio

Al fine di garantire il principio della differenziazione del merito, ciascun settore assicura che il 51% del *budget* attribuito sia assegnato al 45% dei dipendenti e che il 49% del *budget* attribuito sia assegnato al 55% dei dipendenti. L'assegnazione dei dipendenti ad una o all'altra quota parte del fondo, sarà effettuata sulla base della graduatoria formata in base ai punteggi conseguiti da ciascun dipendente. A parità di punteggio sarà considerato il maggior punteggio assegnato nell'ordine: raggiungimento obiettivo, competenze dimostrate e anzianità di servizio nell'ente.

Ai fini dell'assegnazione del numero dei dipendenti ad una o all'altra quota parte del fondo si procede all'arrotondamento all'unità superiore quando la prima cifra decimale dopo la virgola è maggiore o uguale a 5.

Per ciascuna quota parte del fondo verrà ridefinito il Premio Teorico Individuale (definito: Premio Individuale Teorico Ricalcolato - PTIR) che tiene conto della ripartizione del *budget* attribuito nelle due componenti 51% e 49% nonché della categoria e relativa scala parametrica e del numero di personale assegnato all'una o all'altra parte del fondo.

I Premi Teorici Individuali vengono rideterminati, per ciascuna delle quote parti del fondo, secondo la seguente formula:

$$\text{Premio teorico individuale ricalcolato (PTIR)} = \left[\left(\chi\% \text{ BS}_n : \sum_{i=1,6} (D_i \times P_i) \right) \times (D_i \times P_i) \right] : D_i$$

dove:

$\chi\%$ = quota percentuale del fondo 51 o 49 per cento;

n = Settore nesimo

BS_n = budget del Settore nesimo;

i = indicatore di categoria che va da 1 a 6 (A, B1, B3, C, D1, D3);

D_i = Numero dipendenti della Categoria i esima assegnati all' χ esima quota percentuale del fondo;

P_i = Parametro della Categoria i esima;

All'esito del processo di valutazione:

- per la quota del 51% del fondo, i Premi Individuali Effettivi saranno quantificati dividendo il PTIR per il punteggio massimo conseguibile (100 punti) e moltiplicando il risultato per il punteggio effettivo conseguito.
- per la quota del 49% del fondo, i Premi Individuali Effettivi saranno quantificati dividendo il PTIR per il punteggio assegnato al primo dipendente incluso in tale quota parte del fondo (punteggio massimo relativo) e moltiplicando il risultato per il punteggio effettivo conseguito.

Non accedono alla distribuzione i dipendenti che conseguono un punteggio inferiore a 60 e coloro per i quali motivatamente non sia possibile la valutazione.

In ciascun settore, ai dipendenti assegnati al 51% della quota del fondo, che abbiano conseguito un punteggio pari a 100 punti ovvero un punteggio compreso tra 99 e 90 punti, potrà essere assegnato un premio aggiuntivo nella limite massimo, rispettivamente del 20% e del 10% dei premi individuali effettivi assegnati agli stessi, qualora si determinino differenze tra il Budget di Settore e la somma

dei Premi Individuali Effettivi conseguiti dai dipendenti del Settore stesso . In ogni caso la somma di tali premi aggiuntivi non potrà superare detta differenza.

Il sistema premiale delle Posizioni Organizzative/Alte Professionalità

All'esito del processo di valutazione ad opera dei Dirigenti, si procederà all'individuazione della retribuzione di risultato, con il seguente procedimento:

- individuazione, per ciascuna posizione organizzativa/alta professionalità, del **valore massimo attribuibile** con valutazione pari a 100/100 (applicazione dell' $x\%$ sul valore della retribuzione di posizione; l' $x\%$ viene stabilito dalla Giunta Comunale) rapportato al periodo di incarico effettuato;

(esempio:

€ 5.164,57 = valore della retribuzione di posizione,

10% = percentuale stabilita dalla Giunta Comunale da applicare sul valore della retribuzione di posizione,

11 = mesi di incarico effettuato nell'anno.

Calcolo = $(5.164,57/100*10)/12*11 = 473,44 = \text{valore massimo attribuibile}$)

- individuazione, per ciascuna posizione organizzativa/alta professionalità, del **valore effettivo della retribuzione di risultato** in proporzione al punteggio conseguito a seguito della valutazione.

(esempio:

€ 473,44 = valore massimo attribuibile,

90/100 = valutazione conseguita

Calcolo = $473,44:100=X:90$; $X= 473,44*90/100$; $X = 426,10 = \text{valore effettivo della retribuzione di risultato}$).

COMUNE DI PINEROLO

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ANNO

Personale incaricato di P.O.

Cognome Nome

| FATTORE DI VALUTAZIONE | PUNTEGGIO MASSIMO | PUNTEGGIO ATTRIBUITO | NOTE DEL VALUTATORE |
|---|-------------------|----------------------|---------------------|
| 1 Obiettivi di gruppo e/o obiettivi individuali | 50 | | |
| 2 Competenze dimostrate | 10 | | |
| 3 Contributo alla performance generale | 10 | | |
| 4 Comportamenti professionali e organizzativi (30): | | | |
| 4.1 Orientamento al cittadino e/o al cliente interno | 10 | | |
| 4.2 Puntualità e precisione della prestazione | = | | |
| 4.3 Capacità di soluzione dei problemi | 10 | | |
| 4.4 Capacità di motivare e collaborare con il dirigente nella valutazione dei collaboratori | 10 | | |
| Totale | 100 | 0 | |

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

IL VALUTATO per presa visione

IL VALUTATORE

Data:

COMUNE DI PINEROLO

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ANNO

Personale inquadrato in cat. A, B, C

Cognome Nome

| FATTORE DI VALUTAZIONE | PUNTEGGIO MASSIMO | PUNTEGGIO ATTRIBUITO | NOTE DEL VALUTATORE |
|---|-------------------|----------------------|--|
| 1 Obiettivi di gruppo e/o obiettivi individuali | 30 | | |
| 2 Competenze dimostrate | 10 | | |
| 3 Contributo alla performance generale | 20 | | |
| 4 Comportamenti professionali e organizzativi (40): | | | |
| 4.1 Orientamento al cittadino e/o al cliente interno | 15 | | |
| 4.2 Puntualità e precisione della prestazione | 15 | | |
| 4.3 Capacità di soluzione dei problemi | 10 | | |
| 4.4 Capacità di motivare e collaborare con il dirigente nella valutazione dei collaboratori | = | | |
| Totale | 100 | 0 | Posizionamento nella quota parte del fondo 51% 49% |

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

IL VALUTATO per presa visione

IL VALUTATORE

Data:

COMUNE DI PINEROLO

SCHEMA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - ANNO

Personale inquadrato in cat. D

Cognome Nome

| FATTORE DI VALUTAZIONE | PUNTEGGIO MASSIMO | PUNTEGGIO ATTRIBUITO | NOTE DEL VALUTATORE |
|---|-------------------|----------------------|--|
| 1 Obiettivi di gruppo e/o obiettivi individuali | 40 | | |
| 2 Competenze dimostrate | 10 | | |
| 3 Contributo alla performance generale | 20 | | |
| 4 Comportamenti professionali e organizzativi (30): | | | |
| 4.1 Orientamento al cittadino e/o al cliente interno | 10 | | |
| 4.2 Puntualità e precisione della prestazione | 10 | | |
| 4.3 Capacità di soluzione dei problemi | 10 | | |
| 4.4 Capacità di motivare e collaborare con il dirigente nella valutazione dei collaboratori | = | | |
| Totale | 100 | 0 | Posizionamento nella quota parte del fondo 51% 49% |

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

IL VALUTATO per presa visione

IL VALUTATORE

Data: