



**COMUNE DI OTRANTO**  
*Provincia di Lecce*

\*\*\*\*\*

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
PERFORMANCE**

## **1. PREMESSA**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per il seguito anche SMIVAP, è volto all'applicazione delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009, in materia di Ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Obiettivo prioritario del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è innescare un processo di miglioramento continuo della azione amministrativa mediante la valorizzazione del personale che passa attraverso un effettivo riconoscimento di premi in relazione al merito dimostrato.

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMIVAP) del Comune di Otranto è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Orientare la performance dei Responsabili di settore e del 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 in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

Lo SMIVAP si integra con il sistema di programmazione e controllo che definisce obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali o di gruppo, individuando il personale (PO e dipendenti) ad essi dedicato e verifica il livello di conseguimento del contributo individuale o di gruppo alla performance organizzativa dell'Ente.

## **2. OGGETTO**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

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 agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;
- di misurare il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro.

Il presente SMIVAP definisce la valutazione della Performance Organizzativa e della performance individuale dell'Ente.

La performance organizzativa viene valutata con riferimento all'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione degli obiettivi assegnati, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse.

La performance individuale viene valutata con riferimento alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

### **3. I SOGGETTI**

I soggetti del processo valutativo e i rispettivi ruoli, come definiti nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, sono così articolati:

1) Il Sindaco e la Giunta comunale che:

1. definiscono gli indirizzi strategici
2. definiscono i documenti di pianificazione pluriennale e di programmazione annuale in collaborazione con i vertici gestionali monitorando il perseguimento degli obiettivi di mandato;
3. approvano il sistema di misurazione e valutazione della performance;
4. verificano il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.

2) L'OIV, i cui compiti sono elencati nell'art. 9 del regolamento sul ciclo di gestione della performance e sulla costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, approvato con delibera di G.C. n. 37 del 3.02.2011.

3) I Responsabili di settore che:

- attribuiscono ai dipendenti a loro assegnati gli obiettivi per la valutazione della performance organizzativa, con i relativi pesi e indicatori;
- effettuano la pesatura dei parametri di valutazione della performance individuale;
- effettuano la valutazione di tutti i dipendenti assegnati al loro settore.

### **4. IL CICLO DI GESTIONE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

**FASE 1:** entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione la G.C. definisce e assegna ai responsabili di settore (P.O.) gli obiettivi da raggiungere, la pesatura degli stessi e i rispettivi indicatori mediante adozione del piano degli obiettivi che rappresenta il *piano della performance*.



## 5. PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

La valutazione complessiva di ciascun dipendente si articola nelle seguenti fasi procedurali: fase preliminare: prevede un colloquio immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva, in cui sono declinati gli obiettivi individuali maggiormente significativi correlati agli obiettivi cui il dipendente partecipa; tali obiettivi individuali che potranno coincidere con attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi. Ciascun obiettivo fissato può essere ulteriormente esplicitato nell'apposito spazio della scheda per renderlo meglio comprensibile, individuando altresì, gli indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato; gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli indicatori di risultato presenti negli obiettivi.

E' rimessa alla discrezionalità del responsabile di settore individuare un solo obiettivo di peso di 60 punti oppure l'individuazione di diversi obiettivi, fino a un massimo di 4, il cui peso complessivo deve essere di 60 punti.

Si procede analogamente per valutare il contributo del dipendente alla performance organizzativa, con individuazione di un obiettivo-progetto (o più obiettivi-progetti ma indicati congiuntamente nello stesso spazio della scheda e valutati unitariamente) trasversale a più settori o strategico per l'ente con il peso di massimo 10 punti.

I parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda allegata il cui punteggio totale è 30/100.

Nella scheda il responsabile deve indicare il peso dei parametri di valutazione dei comportamenti organizzativi differenziandoli per ogni dipendente, la cui somma deve essere massimo 30 punti.

La scheda, quando viene consegnata, deve essere sottoscritta da parte del responsabile e del dipendente, che potranno apporre osservazioni, e trasmessa all'ufficio personale.

fase monitoraggio : nel corso dell'anno il responsabile del settore procede a monitorare lo stato di attuazione del conseguimento degli obiettivi e a rilevare eventuali scostamenti con le relative motivazioni.

fase finale: si conclude di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento; in questa fase vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicate al dipendente le valutazioni finali, attraverso la consegna della scheda.



## SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

Nominativo dipendente .....

Periodo valutato .....

Verifica durante l'anno .....

	Dettaglio obiettivi individuali	Eventuali indicatori misurabili di valore atteso	Punti max (Peso)	Valutazione (Grado)
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PdO (max 60 punti)</b>	1.....			
	2.....			
	3.....			
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (max 10 punti)</b>	<b>Obiettivi strategici e/o trasversali del PdO individuati</b>	<b>Eventuali indicatori misurabili di valore atteso</b>	<b>Punti max (Peso)</b>	<b>Valutazione (Grado)</b>
	1.....			
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (max 30 punti)</b>	<b>Parametri</b>	<b>Eventuali indicatori misurabili di valore atteso</b>	<b>Punti max (Peso)</b>	<b>Valutazione (Grado)</b>
	Cooperazione ed integrazione con soggetti interni			
	Flessibilità e disponibilità ad attività non predeterminate			
	Iniziativa personale e capacità di innovazione			
	Assiduità nello svolgimento del lavoro			
	Adattamento all'introduzione di innovazioni e di cambiamenti organizzativi			
	Rispetto della tempistica assegnata			
	Competenze relazionali dimostrate nei confronti con l'utenza (customer satisfaction)			
Competenze giuridiche, tecniche e informatiche dimostrate nello svolgimento dell'attività				

Arete di miglioramento e di eccellenza della prestazione <sup>(1)</sup>

.....

.....

.....

<sup>(1)</sup> Possono essere indicati, se esistenti e riscontrati con la valutazione, gli aspetti della prestazione nei quali il dipendente può migliorare nonché le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte.

Osservazioni del dipendente

.....  
.....  
.....

Firma dipendente per presa visione .....

Firma di chi valuta .....

Data valutazione .....

## 6. VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

Il responsabile di settore effettua la valutazione del personale ad esso assegnato.

Nel caso di dipendenti assegnati a diversi settori, la valutazione è effettuata da entrambi i responsabili e il punteggio finale è rappresentato dalla media delle due valutazioni.

La valutazione viene effettuata secondo le seguenti modalità:

### a) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (MAX 60 PUNTI)

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal responsabile di settore, secondo la seguente scala di valori:

0,10 - 0,39	risultati scarsi
0,40 - 0,59	risultati modesti
0,60 - 0,75	risultati buoni
0,76 - 0,89	risultati significativi
0,90 - 0,98	risultati elevati
0,99 - 1,00	risultati ottimi

I singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione.

La divisione di conseguenza non viene fatta con il numero di valori, ma con la somma dei pesi. La formula generale è la seguente:

$$M_{a,pond} = \frac{\sum_i f_i \cdot x_i}{\sum_i f_i}$$

dove  $f_i$  è il peso assegnato all'obiettivo identificato con  $i$ ,  $x_i$  è il grado di raggiungimento dell'obiettivo  $i$ . In questo modo si ottiene che i risultati relativi agli obiettivi di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a obiettivi meno significativi.

### b) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (max 10 punti)

Il responsabile di settore valuta, secondo la seguente scala di valori:

0,10 - 0,39	risultati scarsi
0,40 - 0,59	risultati modesti
0,60 - 0,75	risultati buoni
0,76 - 0,89	risultati significativi
0,90 - 0,98	risultati elevati
0,99 - 1,00	risultati ottimi

Si moltiplica il grado di raggiungimento dell'obiettivo per 10.

### c) COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (Max 30 punti)

Il responsabile del settore moltiplica la ponderazione attribuita al parametro con la seguente scala di valori

0,10	: insufficiente (in presenza di provvedimento disciplinare)
0,30	: scarso
0,50	: sufficiente
0,70	: buono
1,00	: ottimo.



## 7. VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La valutazione dei titolari di P.O. avviene sulla base di parametri connessi a due distinte classi di fattori:

- a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI (performance organizzativa) max 60 punti
- b) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI GESTIONALI (performance individuale) max 40 punti

### a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI

Ad ogni responsabile di settore (P.O.) vengono assegnati con il P.d.O. gli obiettivi con il relativo indicatore di risultato e temporale.

Ad ogni obiettivo deve essere assegnato un peso in base alla loro importanza e complessità relativa secondo la seguente graduazione :

obiettivo semplice	- 5 punti
obiettivo articolato	- 10 punti
obiettivo rilevante	- 15 punti
obiettivo complesso	- 20 punti

Per ogni responsabile gli obiettivi assegnati devono avere un peso complessivo pari a 60.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dall'O.I.V. sulla base delle rendicontazioni effettuate, secondo la seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell' obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 60.

I singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione.

La divisione di conseguenza non viene fatta con il numero di valori, ma con la somma dei pesi. La formula generale è la seguente:

$$M_{a,pond} = \frac{\sum_i f_i \cdot x_i}{\sum_i f_i}$$

dove  $f_i$  è il peso assegnato all'obiettivo identificato con  $i$ ,  $x_i$  è il grado di raggiungimento dell' obiettivo  $i$ . In questo modo si ottiene che i risultati relativi agli obiettivi di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a obiettivi meno significativi.

### b) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI GESTIONALI

Per la valutazione dei comportamenti gestionali dei titolari di P.O. saranno attribuiti 40 punti sulla base dei parametri riferiti a comportamenti individuali e

relazionali di cui alla scheda seguente per i quali sarà effettuata la valutazione da parte dell'OIV.

Tutte le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati vengono valutati con una scala da 0 a 5 come di seguito riportata:

Inadeguato: 0

Migliorabile: 1

Adeguito: 2

Buono: 3

Ottimo: 4

Eccellente: 5

La somma della valutazione del raggiungimento degli obiettivi (massimo di 60) con la valutazione dei comportamenti gestionali (massimo 40), determina la valutazione finale che sarà rapportata in modo proporzionale all'indennità massima di retribuzione di risultato.

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI DELLE P.O.

Periodo valutato .....  
 Dipendente/Responsabile di P.O. ....  
 Verifica durante l'anno .....

PARAMETRO DI VALUTAZIONE						
1. Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione delle valutazioni <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
2. Capacità di relazionarsi con gli organi politici <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
3. Propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione" <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
4. Sensibilità dimostrata nel rapporto con l'utenza attraverso rilevazioni di customer satisfaction	0	1	2	3	4	5
5. Impegno nel miglioramento della qualità dei servizi <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
6. Propensione all'aggiornamento professionale in merito alla normativa e alle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
7. Collaborazione con segretario comunale e gli altri responsabili e costruzione di relazioni basate sulla fiducia e su un confronto aperto, privilegiando canali di comunicazione informali ed evitando atteggiamenti burocratici e formalistici <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5
8. Tempestività negli adempimenti legati all'esigenze dell'ente e del servizio <i>Esplicitazione (eventuale)</i> .....	0	1	2	3	4	5

TOTALE PUNTEGGIO

Aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione <sup>(2)</sup>

.....  
 .....  
 .....

Osservazioni del Responsabile di P.O.

.....  
 .....  
 .....

Firma dipendente per presa visione .....

Firma di chi valuta .....

Data valutazione .....

<sup>(2)</sup> Possono esse indicati, se esistenti e riscontrati con la valutazione, gli aspetti della prestazione nei quali il Responsabile di P.O. può migliorare nonché le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte.

## **8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Le P.O. e i dipendenti hanno sette giorni dal giorno successivo (giorni di calendario) dal ricevimento della scheda di valutazione per proporre reclamo scritto e motivato avverso la valutazione

Le P.O. possono presentare reclamo al Sindaco e quest'ultimo sentito le controindicazioni dell'OIV e del segretario generale, decide in modo definitivo in merito.

I dipendenti possono presentare reclamo all'OIV il quale, sentito il dipendente e il responsabile che ha espresso la valutazione, decide in modo definitivo in merito.

Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del Responsabile di P.O. o del dipendente, ovvero con la decisione definitiva di chi valuta. Se persiste l'insoddisfazione da parte del Responsabile di P.O. o del dipendente sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi attiva la formale procedura di contenzioso così come modificata dalla Legge 183/2010 (Collegato lavoro).

## 9. INCENTIVO PER LA PRODUTTIVITA' ED IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI.

L'importo effettivo individuale del compenso incentivante la produttività è calcolato sulla base dei criteri di seguito riportati.

Per evitare, nel modo più assoluto, possibili disparità di trattamento di carattere oggettivo sugli obiettivi e sulle dotazioni finanziarie riferite agli obiettivi, si applica il criterio di riparto del fondo fra le Aree applicato nell'anno 2010: si divide l'ammontare del fondo per il numero totale dei Dipendenti (esclusi i titolari di P.O.) e si moltiplica quindi il coefficiente ottenuto per il numero dei dipendenti di ogni Area alle quali spetta il salario accessorio da distribuire con il sistema premiante.

L'importo che scaturisce è il totale disponibile per le singole Aree da distribuire nelle percentuali (obiettivi/attitudini) riportate nel P.d.O., approvato per l'anno in corso.

Il sistema premiante si articola nelle seguenti fasi:

### **1. Definizione e ripartizione del fondo di produttività tra le varie Aree.**

Attraverso il rapporto tra l'ammontare del fondo unico per incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi (art. 17 lett. a) CCNL 1/04/99) previsto per l'anno ed il numero dei dipendenti, viene determinata la quota pro-capite massima attribuibile nell'anno ad ogni dipendente.

I dipendenti interessati sono quelli in servizio a tempo indeterminato.

$$\text{Quota max pro-capite} = \frac{\text{Fondo annuo}}{\text{Nr. Dipendenti}}$$

Ad ogni Area verrà assegnata una quota del fondo proporzionale al numero dei dipendenti assegnati alla stessa.

Quota fondo assegnata ad ogni Area = quota massima pro-capite X nr. dipendenti assegnati all'Area.

### **2. Ripartizione quota del fondo assegnata ad ogni Area**

La quota del fondo assegnata ad ogni Area viene utilizzata dal valutatore sia per "premiare" il raggiungimento degli obiettivi che per incentivare le migliori prestazioni dei dipendenti e quindi viene suddivisa in due parti:

- 50% per la valutazione della prestazione sulla base del punteggio ottenuto nella scheda di valutazione
- 50% per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ad ogni Area con il P.d.O.

### **3. Valutazione prestazione dei dipendenti (50 % della quota del fondo assegnata all'Area)**

La valutazione individuale sarà effettuata da ciascun Responsabile di Area mediante compilazione dell'apposita scheda di valutazione.

La valutazione interesserà anche il personale che si trova in distacco o aspettativa sindacale, come espressamente previsto dall'art. 47 CCNL 14/9/2000 e suc. mod.

La scheda di valutazione prevede un punteggio massimo di 100 punti.

Il punteggio totale attribuito a ciascun dipendente sarà poi la somma tra il punteggio attribuito dal valutatore ed il parametro stabilito per le diverse categorie di appartenenza:

Ca A/B1	parametro	115
Ca C	parametro	130
Ca D1	parametro	145



L'importo attribuito ad ogni Area per le prestazioni (50% fondo) verrà suddiviso per la sommatoria dei valori parametrali attribuiti a tutti i dipendenti assegnati all'Area ottenendo in questo modo il valore teorico del punto parametrale.

La quota di produttività legata alla prestazione attribuibile al dipendente sarà il risultato del prodotto tra il valore teorico del punto parametrale ed il valore parametrale attribuito al singolo dipendente.

#### **4. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi (50% della quota del fondo assegnata all'Area).**

La quota attribuita a ciascuna Area per gli obiettivi di P.d.O. (50% del fondo), verrà suddivisa per il numero dei dipendenti che partecipano agli stessi.

Per la verifica del grado di realizzazione degli obiettivi di P.d.O. sono previste verifiche intermedie dell'OM.

Al termine del periodo di riferimento verrà valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per la distribuzione tra i dipendenti della quota spettante ad ogni obiettivo, il Responsabile di P.O. valuterà anche il grado di partecipazione di ciascuno alla realizzazione dello stesso.

A tal proposito, sarà valutata nei termini previsti dall'art. 71, comma 5 della L. 133/2008, l'effettiva influenza del numero delle assenze sull'organizzazione interna funzionale al raggiungimento dell'obiettivo. Fanno eccezione le assenze per:

- congedo di maternità (compresa l'interdizione anticipata dal lavoro);
- congedo di paternità;
- permessi per lutto;
- permessi per espletamento delle funzioni di giudice popolare;
- assenze di cui alla L. 8/03/2000 n. 53, art. 4, comma 1;
- permessi di cui alla L. 22/2/92 n. 104, art. 33, comma 6.

Per il calcolo del beneficio rapportato al grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi si tiene conto dei seguenti tre parametri:

- a) Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Area;
- b) Media delle schede di valutazione individuali dell'anno di riferimento del personale appartenente all'Area;
- c) Presenza in servizio teorica di ogni dipendente dell'Area .

Pertanto il Beneficio rapportato al grado di partecipazione sarà dato dalla seguente formula:

$$BII = \frac{FIA \times GRO \times PIC}{SPIC}$$

Dove:

BII	=	Beneficio Individuale di incentivazione
FIA	=	Fondo incentivante di Area
GRO	=	Grado di raggiungimento degli obiettivi espresso in percentuale
PIC	=	Parametro individuale corretto (parametro individuale di categoria x media del punteggio delle schede di valutazione individuale dell'anno di riferimento x presenza in servizio teorica, diviso 36.500)
SPIC	=	Sommatoria dei parametri individuali corretti di Area



Le economie conseguenti ad una valutazione della prestazione lavorativa non pienamente positiva, inferiore alla soglia massima del 100%, sono ridistribuite tra tutti i dipendenti dell'Ente che hanno conseguito la prestazione lavorativa massima (100%).

In caso di assenza di dipendenti con valutazione pari a 100, le economie rimarranno a disposizione del fondo e non saranno ridistribuite.