



**COMUNE DI MARANO SUL PANARO**  
**Provincia di Modena**

---

**Proposta di una Metodologia  
di Valutazione Permanente  
per il Comune di  
Marano sul Panaro**

## INDICE

Premessa	3
1. La valutazione permanente e la disciplina delle progressioni orizzontali	4
2. La metodologia di valutazione dei risultati e delle prestazioni	4
2.1 Applicazione della metodologia per la definizione dell'indennità di risultato delle Posizioni Organizzative	10
2.2 Applicazione della metodologia per la definizione della produttività	11
2.3 L'attribuzione dell'indennità di risultato: aspetti economici	12
2.4 L'attribuzione della produttività: aspetti economici	13

## Premessa

L'ordinamento professionale del personale del comparto delle Regioni e delle Autonomie Locali, prevede meccanismi di **valutazione** e riconoscimento dei risultati conseguiti e delle professionalità acquisite soltanto in parte assimilabili agli strumenti già in uso presso gli enti locali (ad es. la retribuzione di posizione e di risultato per i dipendenti che rientrano nell'area delle posizioni organizzative).

Il sistema delineato dall'ordinamento si fonda su tre diversi istituti retributivi, differenziabili sulla base dell'oggetto della ricompensa:

ISTITUTI RETRIBUTIVI	OGGETTO DELLA RICOMPENSA
- Retribuzione di posizione (per personale che ricopre posizioni organizzative, nella triplice accezione di cui all'ordinamento) - Indennità rischio, maneggio valori, disagio, ecc.	Posizione
- Progressione verticale - Progressione economica orizzontale	Accrescimento della professionalità
- Incentivi produttività individuale e collettiva - Retribuzione di risultato (per personale che ricopre posizioni organizzative)	Prestazioni

### Valutazione delle posizioni

La valutazione delle posizioni dell'ente considera i contenuti e le caratteristiche delle posizioni lavorative. Ciò indipendentemente dalle modalità di assolvimento dei compiti e dal grado di raggiungimento degli obiettivi, riconoscendo la diversificata complessità delle posizioni e, pertanto, prevedendo un **trattamento economico diverso a seconda delle posizioni assunte**.

### Accrescimento della professionalità

Le crescenti professionalità dei dipendenti, acquisite nel corso della carriera lavorativa e pertanto aventi, quale riferimento temporale, il medio-lungo periodo, dovrebbero invece essere ricompensate per mezzo della **progressione, sia orizzontale che verticale**. In quest'ultimo caso lo sviluppo di professionalità può essere associato anche ad un diverso contenuto della posizione lavorativa.

### Valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni mira a premiare:

- il **raggiungimento di risultati** legati ad un periodo temporale, più o meno breve;
- la **tenuta di particolari comportamenti**, non considerando le modifiche permanenti di capacità, competenze, conoscenze;

Sono indubbi i collegamenti e le coerenze da tra i diversi strumenti, ma ognuno ha finalità e

obiettivi propri.

## 1. La valutazione permanente e la disciplina delle progressioni orizzontali

Ai sensi dell' art. 6 dell'ordinamento: *“In ogni ente sono adottate metodologie permanenti di valutazione delle **prestazioni** e dei **risultati** dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica”*.

Dalla formulazione esaminata appare evidente che la metodologia permanente debba essere utilizzata anche ai fini della attribuzione delle progressioni economiche.

Pertanto, si ritiene che la costruzione di un sistema di valutazione coerente con tutti gli istituti contrattuali, non possa non tener conto della specifica disciplina prevista per le progressioni orizzontali (art. 5), adeguatamente integrata da parametri e fattori di valutazione ulteriori, al fine di poter valutare globalmente le **prestazioni** e i **risultati** dei dipendenti.

Infatti, come già evidenziato in precedenza, la progressione all'interno del sistema di classificazione del personale previsto dal CCNL **riconosce la professionalità** del dipendente:

- con la **progressione verticale**, l'accertamento delle professionalità avviene mediante prove selettive che si concretizzano in un “salto” da una categoria alla successiva<sup>1</sup>;
- con la **progressione orizzontale** viene riconosciuto *ex post* il raggiungimento di diversi livelli di professionalità all'interno di una stessa categoria, senza mutamento di livello delle mansioni, o meglio delle competenze intese come contenuto del lavoro, non necessariamente rigidamente prescritto (mansionario).

## 2. La metodologia di valutazione dei risultati e delle prestazioni

La metodologia proposta, che ha lo scopo di valutare i risultati e le prestazioni dei dipendenti a seconda della categoria di appartenenza o del fatto che ricoprono una Posizione Organizzativa, è strutturata per **ambiti di valutazione, parametri, pesi e punteggi**.

Gli ambiti di valutazione (aree di analisi definite in coerenza con i criteri previsti da Nuovo Ordinamento Professionale per la progressione orizzontale) tengono conto:

- dell'Impegno;
- dei Risultati;
- dei Comportamenti organizzativi;
- dell'Iniziativa e dell'autonomia.

Gli stessi ambiti risultano esplicitati da specifici parametri (elementi d'indagine ai quali è attribuito un peso) tengono conto dei comportamenti organizzativi manifestati e dei risultati raggiunti.

L'applicazione della metodologia conduce ad una sommatoria dei valori ottenuti **moltiplicando il peso del parametro per il relativo grado d'intensità raggiunto**.

---

<sup>1</sup> In caso di selezione interna vengono riconosciute professionalità tali da rendere derogabile il titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno per la stessa categoria.

A seconda della categoria di appartenenza sono stati definiti differenti parametri di sviluppo degli ambiti di valutazione, in coerenza con i profili e le mansioni riconducibili alle singole categorie (A, B, C, D) ed ai dipendenti in Posizione Organizzativa.

I parametri e i pesi correlati alle categorie più alte (D, D in posizione organizzativa) privilegiano il raggiungimento dei risultati rispetto all'attenzione preponderante per i comportamenti organizzativi che caratterizza, invece, la pesatura delle categorie più operative.

A "pesatura" avvenuta i dati ottenuti saranno raggruppati in fasce di riferimento sulla base delle quali avverrà l'attribuzione delle indennità economiche:

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

Di seguito le schede per operare la valutazione dei dipendenti.

### DIPENDENTI CATEGORIA “A” e “B”

AMBITO	PARAMETRO	PESO	INDICE INTESITÀ	TOT.	NOTE
<b>Impegno</b>	1. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati	10			
	2. Affidabilità e corretta interpretazione delle consegne e degli incarichi	5			
<b>Risultati</b>	3. Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi/programmi/progetti della propria unità organizzativa	20			
<b>Comportamenti organizzativi e qualità delle prestazione</b>	4. Capacità di lavoro per obiettivi e risultati nell'ambito dei compiti assegnati	10			
	5. Grado di collaborazione con colleghi/superiori e/o coordinamento delle risorse umane assegnate	30			
	6. Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'Ente	15			
<b>Iniziativa e autonomia</b>	7. Capacità di attuare soluzioni operative di pratica attuazione, razionalizzazioni e semplificazioni delle attività e delle procedure di lavoro assegnate	10			
<b>Totale</b>		<b>100</b>			

## DIPENDENTI CATEGORIA “C”

AMBITO	PARAMETRO	PESO	INDICE INTESITÀ	TOT.	NOTE
<b>Impegno</b>	1. Impegno e aggiornamento nella conoscenza degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta	8			
	2. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati	7			
<b>Risultati</b>	3. Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi/programmi/progetti della propria unità organizzativa	25			
<b>Comportamenti organizzativi e qualità della prestazione</b>	4. Capacità di lavoro per obiettivi e risultati, attraverso la razionalizzazione e semplificazione dei processi gestiti.	15			
	5. Disponibilità alla comprensione ed alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni	15			
	6. Capacità di rispondere, con atteggiamenti cooperativi, alle esigenze di collaborazione nei gruppi di lavoro o con singoli	10			
<b>Iniziativa e autonomia</b>	7. Capacità di svolgere il proprio lavoro in modo autonomo e flessibile nell'ambito delle procedure definite	5			
	8. Capacità di proposizione, finalizzata al miglioramento della gestione, dei prodotti/servizi erogati e/o delle procedure	15			
<b>Totale</b>		<b>100</b>			

**DIPENDENTI CATEGORIA “D”  
(escluse le Posizioni Organizzative)**

<b>AMBITO</b>	<b>PARAMETRO</b>	<b>PESO</b>	<b>INDICE INTESITÀ</b>	<b>TOT.</b>	<b>NOTE</b>
<b>Impegno</b>	1. Impegno e aggiornamento nella conoscenza degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta	10			
<b>Risultati</b>	2. Livello di raggiungimento degli obiettivi dell'unità o degli ambiti organizzativi gestiti (servizio/ufficio)	30			
<b>Comportamenti organizzativi e qualità della prestazione</b>	3. Capacità di razionalizzazione e semplificazione delle attività e dei processi gestiti	10			
	4. Disponibilità alla comprensione ed alla soluzione dei problemi	15			
	5. Capacità di programmazione, gestione e controllo degli obiettivi e coordinamento/motivazione delle risorse umane del proprio ambito organizzativo	15			
<b>Iniziativa e autonomia</b>	6. Autonomia e capacità di gestire situazioni critiche e di proporre, in autonomia, soluzioni alle stesse nell'ambito dei progetti assegnati	10			
	7. Capacità di proporre soluzioni organizzative e modalità operative che favoriscano la collaborazione e l'integrazione nell'ambito organizzativo di riferimento	10			
<b>Totale</b>		<b>100</b>			

### DIPENDENTI IN POSIZIONE ORGANIZZATIVA

AMBITO	Parametro	PESO	INDICE INTESITÀ	TOT.	NOTE
<b>Impegno</b>	1. Impegno e aggiornamento nella conoscenza degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta	5			
<b>Risultati</b>	2. Raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità o degli ambiti organizzativi gestiti	40			
<b>Comportamenti organizzativi e qualità della prestazione</b>	3. Capacità di rilevare i bisogni e il livello di servizio richiesto dagli utenti interni ed esterni e di orientare comportamenti organizzativi in relazione alle esigenze rilevate	5			
	4. Capacità di pianificare, programmare, controllare le risorse finanziarie e strumentali assegnate anche in termini di rapporto costi/benefici rispetto agli obiettivi da raggiungere	10			
	5. Capacità di delegare obiettivi e risorse	5			
	6. Capacità di coordinamento e motivazione delle risorse umane assegnate	10			
<b>Iniziativa e autonomia</b>	7. Autonomia e capacità di gestire situazioni complesse e di proporre, in autonomia, soluzioni alle stesse	10			
	8. Elaborazione e gestione di progetti e obiettivi innovativi, anche attraverso l'integrazione tra i diversi centri di responsabilità finalizzati al miglioramento della gestione e/o dei prodotti/servizi erogati	15			
<b>Totale</b>		<b>100</b>			

## 2.1 Applicazione della metodologia per la definizione dell'indennità di risultato delle Posizioni organizzative

Il Nucleo di Valutazione, sulla scorta della metodologia proposta, valuta le prestazioni rese dai Responsabili in Posizione Organizzativa “pesando” i parametri relativi agli ambiti (comportamenti organizzativi e risultati) espressi nelle specifiche schede.

In particolare:

1. Assegna un indice d'intensità (*Tabella 1*) ad ognuno dei parametri definiti per gli ambiti: “Impegno”, “Comportamenti organizzativi e qualità della prestazione”, “Iniziativa e autonomia”, tenendo conto del livello di prestazione raggiunto; moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi parametri;
2. Valuta, sempre attraverso l'utilizzo degli indici di intensità, il grado di raggiungimento degli obiettivi di Peg<sup>2</sup> e calcola un indice d'intensità medio degli stessi<sup>3</sup>; riporta tale valore nella scheda di valutazione e lo moltiplica per il peso attribuito all'ambito “Risultati”;
3. Somma i valori ottenuti nei diversi ambiti e sottrae eventuali punti calcolati in base alle assenze effettuate. Il punteggio potrà variare da un minimo di 100 (nel caso in cui venga assegnato ad tutti i parametri un indice di intensità della prestazione pari a 1) fino ad un massimo di 500 (qualora per ciascuno dei parametri di valutazione il soggetto renda una prestazione eccellente con valutazione 5);
4. Colloca il valore ottenuto nella relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità (*Tabella 2*).

Si precisa che, ai fini della corretta applicazione della metodologia, sarà cura dell'Ente svolgere, periodicamente, un'azione formativa, finalizzata ad illustrare ai titolari di Posizione Organizzativa, i criteri per la valutazione della propria prestazione.

La valutazione relativa all'indennità di risultato si effettua alla conclusione del P.E.G. di riferimento, osservando la seguente procedura:

1. Il Nucleo di Valutazione compila, a titolo di proposta, le schede di valutazione, come sopra dettagliate.
2. Le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse ai singoli titolari di Posizione Organizzativa e al Sindaco che, sentita informalmente la Giunta, compila le schede di valutazione definitive e le consegna a ciascun Titolare di Posizione Organizzativa.
3. I Titolari di Posizione Organizzativa, a seguito della valutazione definitiva del risultato come sopra espressa dal Sindaco, hanno facoltà di presentare al medesimo eventuali osservazioni o controdeduzioni anche con riferimento alle schede compilate dal Nucleo di Valutazione e di chiedere un eventuale colloquio, nel termine di 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione a ciascuno riferita.
4. Trascorso il termine richiamato al precedente punto 3), il Sindaco, sentita informalmente la

---

2 Gli obiettivi di Peg oggetto di valutazione saranno definiti all'inizio di ogni esercizio, contestualmente alla deliberazione del piano esecutivo, e saranno oggetto di periodico monitoraggio durante lo svolgimento della gestione.

3 Esempio per il calcolo dell'indice medio del risultato raggiunto. Dati n. 6 obiettivi di Peg valutati rispettivamente con indice d'intensità: 3, 3, 2, 1, 4 e 5, l'indice medio sarà 3, cioè il risultato di  $(3+3+2+1+4+5)/6$ .

Giunta e valutate le eventuali osservazioni e controdeduzioni, e udito il valutando ove questi lo abbia richiesto, dovrà assegnare in via definitiva il punteggio finale e consegnarlo a ciascun destinatario.

## **2.2 Applicazione della metodologia per la definizione della produttività**

Ai fini della definizione dell'incentivo di produttività i Responsabili in Posizione Organizzativa valutano i rispettivi collaboratori in categoria A, B, C e D procedendo nel seguente modo:

1. "Pesano", con riferimento agli indici di intensità (tabella 1), i parametri definiti con riferimento alla categoria di appartenenza e moltiplicano tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti: "Impegno", "Risultati", "Comportamenti organizzativi e qualità della prestazione", "Iniziativa e autonomia";
2. Sommano i valori ottenuti nei diversi ambiti. Il punteggio potrà variare da un minimo di 100 (nel caso in cui venga assegnato ad tutti i parametri un indice di intensità della prestazione pari a 1) fino ad un massimo di 500 (qualora per ciascuno dei parametri di valutazione il soggetto renda una prestazione eccellente con valutazione 5);
3. Collocano il valore ottenuto nelle relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità.

Si precisa che, ai fini della corretta applicazione della metodologia, sarà cura dell'Ente svolgere, periodicamente, un'azione formativa, finalizzata ad illustrare ai Responsabili in Posizione Organizzativa, i criteri per la valutazione dei propri collaboratori.

È fondamentale inoltre che la metodologia venga condivisa tra i Responsabili e che i criteri di valutazione siano ancorati ad elementi oggettivi, in modo tale che l'esito del processo di valutazione non risulti condizionato dall'interpretazione personale di ogni Responsabile.

È pertanto necessario prevedere, quale momento propedeutico alla valutazione – e comunque prima della consegna delle schede - un confronto tra i Responsabili, nel corso del quale vengano discusse le variabili rilevanti ai fini dell'attribuzione del punteggio e sia in tal modo garantita l'omogeneità della valutazione nei diversi settori.

Affinché la valutazione svolga appieno la sua funzione e contribuisca al miglioramento delle prestazioni, i Responsabili in Posizione Organizzativa provvederanno a realizzare, con cadenza da definirsi da parte della Giunta<sup>4</sup>, momenti di verifica con i rispettivi collaboratori in categoria A, B, C e D. Nel corso di tali incontri si svolgerà un colloquio di confronto e di approfondimento, grazie al quale sarà possibile segnalare aree di criticità ed eventuali comportamenti non positivi.

---

<sup>4</sup> Si consiglia di prevedere un incontro in corso d'anno ed una alla fine dell'esercizio.

TAB. 1 - INDICI DI INTENSITÀ PER L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI

<b>Indice</b>	<b>Descrizione (*)</b>
1	Prestazione: ampiamente migliorabile Risultato: non sufficiente
2	Prestazione: soddisfacente Risultato: appena sufficiente
3	Prestazione: più che soddisfacente Risultato: più che sufficiente
4	Prestazione: buona Risultato: in linea con le attese
5	Prestazione: ottima Risultato: oltre le attese

(\*) A seconda dell'ambito di valutazione si farà riferimento alla prestazione o al risultato.

### 2.3 L'attribuzione dell'indennità di risultato: aspetti economici

Al fine della corresponsione economica, sulla base della valutazione conseguita, si opera una collocazione di ciascun Responsabile in Posizione Organizzativa in una delle fasce sotto rappresentate (tabella 2).

Il riepilogo in fasce consente di abbinare le corrispondenti indennità economiche ad un *range* di valori abbastanza ampio, con il vantaggio di non operare insignificanti differenziazioni dell'indennità economica attribuita a ciascuno e di compensare inevitabili imprecisioni o soggettivismi della valutazione.

Sarà cura dell'Amministrazione esprimersi in merito alla misura dell'indennità economica da associare ad ogni fascia.

TAB. 2 – FASCE PER L'ATTRIBUZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO

<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Fasce</b>
Da 451 a 500 punti	Ottimo	5
Da 371 a 450 punti	Buono	4
Da 281 a 370 punti	Discreto	3
Da 181 a 280 punti	Sufficiente	2
Da 100 a 180 punti	Non sufficiente/ Non valutabile	1

## 2.4 L'attribuzione della produttività: aspetti economici

Al fine della corresponsione economica, sulla base della valutazione conseguita, per i dipendenti che concorrono all'assegnazione della produttività, si opera una collocazione in una delle fasce sotto rappresentate (*Tabella 3*).

**TAB. 3 – FASCE PER L'ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ**

<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Fasce</b>	<b>Indennità economica*</b>
Da 451 a 500 punti	Ottimo	5	100%
Da 371 a 450 punti	Buono	4	90%
Da 281 a 370 punti	Più che sufficiente	3	60%
Da 181 a 280 punti	Appena sufficiente	2	40%
Da 100 a 180 punti	Non sufficiente/ Non valutabile	1	0

La percentuale è calcolata sulla somma totale pro-capite assegnata ad inizio anno.