



Città di Segrate

CRITERI PER L'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA'

Metodologia approvata con deliberazione di Giunta Comunale n.36 del 28.02.2008

Modificato ai sensi del D.Lgs. 150/2009
e approvato con deliberazione di Giunta Comunale n° 154 del 2/12/2011

Ente certificato:



Iso 9001:2008

Palazzo Comunale
via I Maggio 20090 - Segrate
Telefono 02/26.902.1 **Fax** 02/21.33.751
C.F. 83503670156 - **P.I.** 01703890150



INDICE

1) CRITERI PER L'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO AI DIPENDENTI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	pag. 3
2) CRITERI PER L'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO AI DIPENDENTI INCARICATI DI ALTA PROFESSIONALITA'.....	pag. 9
ALLEGATO A: scheda di valutazione risultato posizione organizzativa.....	pag.14
ALLEGATO B: scheda di valutazione risultato alta professionalità.....	pag.17



1) CRITERI PER L'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il titolare della posizione organizzativa redige alla fine del primo semestre dell'anno una relazione sull'attività svolta con riferimento agli obiettivi assegnati dal dirigente. Il Dirigente responsabile integra la relazione con una valutazione dei risultati parziali raggiunti, inviando copia al ~~Servizio~~ **all'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione ed alla Direzione Generale.**

Entro trenta giorni dal termine dell'anno il titolare di posizione organizzativa redige una relazione dettagliata sull'attività svolta e sui risultati raggiunti.

Il Dirigente integra la suddetta relazione con un giudizio di merito sull'attività svolta dal titolare della posizione organizzativa, completandola con la compilazione della scheda di valutazione finale dei risultati raggiunti (ALLEGATO A). La relazione così composta è inviata ~~alla Direzione Generale~~ **all'Ufficio servizio** Controllo di Gestione e ~~servizio Sezione~~ **Gestione Risorse Umane** per gli adempimenti connessi alla corresponsione della retribuzione di risultato.

La titolarità della valutazione spetta al dirigente del servizio interessato.

La retribuzione si eroga in un'unica soluzione sulla base dei seguenti criteri:

a) **Risultati rapportati agli obiettivi della struttura organizzativa diretta e agli obiettivi intersettoriali.**

Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi del Piano esecutivo di Gestione (PEG), Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) e Piano della Performance (PDP). ~~Grado di raggiungimento degli obiettivi~~ (di miglioramento e di mantenimento) contenuti nel PEG o in altri documenti programmatici ~~Annualmente assegnati dal dirigente al titolare della posizione organizzativa.~~ **Il dirigente valuterà la performance in armonia con gli strumenti di cui l'ente si è dotato. Il sistema di valutazione prevede l'assegnazione del punteggio solo per percentuali uguali o superiori al 75% graduate in tre fasce da 180 a 240 punti.**



b) Comportamento lavorativo

I Dirigenti predispongono annualmente una valutazione motivata , rispetto ad una serie di fattori attinenti alla qualità del lavoro svolto, nonché abilità e capacità applicate nel contesto lavorativo, con l'attribuzione di un punteggio massimo di 160 punti.

	Fattori di valutazione - Comportamento lavorativo	Valutazione	Punteggio
1	Autonomia: autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40
2	Orientamento al cittadino-cliente (e/o cliente interno): capacità di mantenere relazioni positive verso l'utenza interna ed esterna	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 5 10 15 20
3	Capacità collaborativa: cooperazione/collaborazione con altri uffici	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 5 10 15 20
4	Capacità organizzativa: capacità di organizzare risorse e tempo per raggiungere risultati di buona qualità	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40
5	Impegno personale: motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono	0 10 20 30



		Eccellente	40
	Totale		

Definizione dei valori di ciascun fattore di valutazione del comportamento contenuto nella scheda delle P.O

1. Autonomia: autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività

Punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
10	Fuori dalle normali routines si muove con difficoltà, non riesce a cogliere i termini essenziali del problema, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza.
20	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze per affrontare situazioni di emergenza, spesso chiede l'intervento del suo Dirigente.
30	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica assieme all'impegno e alla fiducia in se lo rende capace di risolvere sia i compiti ordinari sia le situazioni di emergenza.
40	Interviene con professionalità nella soluzione di tutti i problemi inerenti la sua area di responsabilità, ottenendo ottimi risultati anche in situazioni di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità.

2. Orientamento al cittadino-cliente (e/o cliente interno): capacità di mantenere relazioni positive verso l'utenza interna ed esterna

Punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
5	Dimostra di non avere le idee chiare circa la finalizzazione interna/esterna del proprio lavoro e non considera tra i criteri di valutazione del proprio lavoro il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente
10	Nelle prestazioni di servizio si attiene strettamente alle indicazioni normative offrendo il



	servizio indispensabile ma senza cercare di approfondire le necessità dell'utente/cliente.
15	Cura il rapporto con l'utente/cliente, lo tiene informato, mostra interesse e cortesia nei suoi confronti.
20	Si adopera nell'interesse dell'utente/cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardano direttamente la sua area di responsabilità, aiutandolo a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni. Nella logica di prospettiva all'utente/cliente si pone in prospettiva di medio lungo termine individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento allo scopo di accrescere la soddisfazione dell'utente/cliente e l'immagine dell'Ente.

2. Capacità collaborativa: cooperazione/collaborazione con altri uffici

Punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
5	Non è particolarmente collaborativo, è critico nei confronti delle attività svolte dagli altri uffici, non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto per affrontare problemi complessi.
10	Mantiene un atteggiamento burocratico e si limita ad intervenire solo sulle questioni procedurali. Se gli viene richiesto collabora con altri uffici/servizi
15	Si lascia coinvolgere volentieri in programmi o progetti intersettoriali, mantiene solitamente un atteggiamento collaborativi e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle attività svolte da altri.
20	Valorizza i processi di integrazione, fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Riesce a valorizzare tutti gli interlocutori al fine di costruire un vero spirito di squadra.

4. Capacità organizzativa: capacità di organizzare risorse e tempo per raggiungere risultati di buona qualità

Punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
10	Non riesce quasi mai ad utilizzare completamente le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinaria



	degli output che deve garantire il suo ufficio.
20	Si affida totalmente alle procedure e alle norme, considerandole unico mezzo per raggiungere gli obiettivi, non mostra particolari capacità di razionalizzare risorse per una azione più efficace/efficiente.
30	Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà ed applica norme e procedure con flessibilità, capacità interpretativa ed applicativa necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza.
40	Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali, pur nel rispetto del quadro normativo esistente. Mostra un'attitudine particolare verso la individuazione di soluzioni organizzative, le sa mettere in atto anche con il positivo coinvolgimento del personale.

5. Impegno personale: motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato

Punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
10	Non dimostra particolare interesse per il suo lavoro, fa quello che gli viene richiesto e/o previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo, non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine.
20	E' fortemente concentrato sul lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Non dimostra di avere standard di eccellenza, la capacità di padroneggiare le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro è nella norma.
30	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere standard operativi di eccellenza, dimostra iniziativa personale nel migliorare le performance.
40	E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento e li persegue con metodo e con tenacia. Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio e lungo termine per raggiungerli senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche.



Collegamento con il sistema retributivo

Il punteggio complessivo conseguito viene collegato con la retribuzione di risultato secondo il seguente schema:

Fascia	Punteggio conseguito	% di retribuzione
A	Superiore a 350	100%
B	Superiore a 300 e fino a 350 compreso	75%
C	Uguale a 260 e fino a 300 compreso	50%
D	Inferiore a 260	Valutazione negativa

Rispetto alle posizioni organizzative non risulta praticabile l'applicazione dell'art. 2 del DLgs. 141/2011 essendo la relativa retribuzione di risultato ancorata rigidamente al valore minimo contrattuale (10%) della retribuzione di posizione.

Nell'ipotesi in cui l'Ente dovesse attivare un range monetario di qualificazione del risultato delle posizioni organizzative, si provvederà ad integrare la metodologia di valutazione nel rispetto dell'art. 2 del DLgs. 141/2011.



2) CRITERI PER L'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO ALLE ALTE PROFESSIONALITA'

Il titolare dell'alta professionalità redige alla fine del primo semestre dell'anno una relazione sull'attività svolta con riferimento agli obiettivi assegnati dal dirigente. Il Dirigente responsabile integra la relazione con una valutazione dei risultati parziali raggiunti, inviando copia al ~~Servizio~~ **all'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione ed alla Direzione Generale.**

Entro trenta giorni dal termine dell'anno il titolare dell'Alta Professionalità redige una relazione dettagliata sull'attività svolta e sui risultati raggiunti con riferimento agli indicatori individuati.

Il Dirigente integra la suddetta relazione con un giudizio di merito sull'attività svolta dal titolare dell'Alta Professionalità, completandola con la compilazione della scheda di valutazione finale dei risultati raggiunti (ALLEGATO B). La relazione così composta è inviata ~~alla Direzione Generale~~ **all'Ufficio servizi** Controllo di Gestione e ~~servizio~~ **Sezione** Gestione Risorse Umane per gli adempimenti connessi alla corresponsione della retribuzione di risultato.

La titolarità della valutazione spetta al dirigente del servizio interessato.

La retribuzione si eroga in un'unica soluzione sulla base dei seguenti criteri:

a). **Risultati rapportati agli obiettivi della struttura organizzativa diretta e agli obiettivi intersettoriali.**

Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi del Piano esecutivo di Gestione (PEG), Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) e Piano della Performance (PDP). ~~Grado di raggiungimento degli obiettivi~~ (di miglioramento e di mantenimento) contenuti nel PEG o in altri documenti programmatici ~~Annualmente assegnati dal dirigente al titolare della posizione organizzativa.~~ **Il dirigente valuterà la performance in armonia con gli strumenti di cui l'ente si è dotato. Il sistema di valutazione prevede l'assegnazione del punteggio solo per percentuali uguali o superiori al 75% graduate in tre fasce da 180 a 240 punti.**

b) **Comportamento lavorativo**



I Dirigenti predispongono annualmente una valutazione motivata , rispetto ad una serie di fattori attinenti alla qualità del lavoro svolto, nonché abilità e capacità applicate nel contesto lavorativo, con l'attribuzione di un punteggio massimo di 160 punti.

	Fattori di valutazione - Comportamento lavorativo	Valutazione	Punteggio
1	Autonomia: autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40
2	Orientamento al cittadino-cliente (e/o cliente interno): capacità di mantenere relazioni positive verso l'utenza interna ed esterna	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40
3	Capacità collaborativa: cooperazione/collaborazione con altri uffici	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40
4	Impegno personale: motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40
	Totale punteggio max 160		



Definizione dei valori di ciascun fattore di valutazione del comportamento contenuto nella scheda delle alte professionalità

1. Autonomia: autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività

Punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
10	Fuori dalle normali routines si muove con difficoltà, non riesce a cogliere i termini essenziali del problema, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza.
20	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze per affrontare situazioni di emergenza, spesso chiede l'intervento del suo Dirigente.
30	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica assieme all'impegno e alla fiducia in se lo rende capace di risolvere sia i compiti ordinari sia le situazioni di emergenza.
40	Interviene con professionalità nella soluzione di tutti i problemi inerenti la sua area di responsabilità, ottenendo ottimi risultati anche in situazioni di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità.

2. Orientamento al cittadino-cliente (e/o cliente interno): capacità di mantenere relazioni positive verso l'utenza interna ed esterna

Punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
10	Dimostra di non avere le idee chiare circa la finalizzazione interna/esterna del proprio lavoro e non considera tra i criteri di valutazione del proprio lavoro il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente



20	Nelle prestazioni di servizio si attiene strettamente alle indicazioni normative offrendo il servizio indispensabile ma senza cercare di approfondire le necessità dell'utente/cliente.
30	Cura il rapporto con l'utente/cliente, lo tiene informato, mostra interesse e cortesia nei suoi confronti.
40	Si adopera nell'interesse dell'utente/cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardano direttamente la sua area di responsabilità, aiutandolo a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni. Nella logica di prospettiva all'utente/cliente si pone in prospettiva di medio lungo termine individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento allo scopo di accrescere la soddisfazione dell'utente/cliente e l'immagine dell'Ente.

3. Capacità collaborativa: cooperazione/collaborazione con altri uffici

Punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
10	Non è particolarmente collaborativo, è critico nei confronti delle attività svolte dagli altri uffici, non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto per affrontare problemi complessi.
20	Mantiene un atteggiamento burocratico e si limita ad intervenire solo sulle questioni procedurali. Se gli viene richiesto collabora con altri uffici/servi
30	Si lascia coinvolgere volentieri in programmi o progetti intersettoriali, mantiene solitamente un atteggiamento collaborativi e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle attività svolte da altri.
40	Valorizza i processi di integrazione, fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Riesce a valorizzare tutti gli interlocutori al fine di costruire un vero spirito di squadra.

4. Impegno personale: motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato

Punteggio	Definizione della corrispondente valutazione
0	La prestazione è totalmente inadeguata rispetto alle attese.
10	Non dimostra particolare interesse per il suo lavoro, fa quello che gli viene richiesto e/o



	previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo, non si pone standard di efficienza ne obiettivi di medio termine.
20	E' fortemente concentrato sul lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Non dimostra di avere standard di eccellenza, la capacità di padroneggiare le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro è nella norma.
30	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere standard operativi di eccellenza, dimostra iniziativa personale nel migliorare le performance.
40	E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento e li persegue con metodo e con tenacia. Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio e lungo termine per raggiungerli senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche.

Collegamento con il sistema retributivo

Il punteggio complessivo conseguito viene collegato con la retribuzione di risultato secondo il seguente schema:

Fascia	Punteggio conseguito	% di retribuzione
A	Superiore a 350	100%
B	Superiore a 300 e fino a 350 compreso	75%
C	Uguale a 260 e fino a 300 compreso	50%
D	Inferiore a 260	Valutazione negativa

Rispetto alle alte professionalità non risulta praticabile l'applicazione dell'art. 2 del DLgs. 141/2011 essendo la relativa retribuzione di risultato ancorata rigidamente al valore minimo contrattuale (10%) della retribuzione di posizione.

Nell'ipotesi in cui l'Ente dovesse attivare un range monetario di qualificazione del risultato delle alte professionalità si provvederà ad integrare la metodologia di valutazione nel rispetto dell'art. 2 del DLgs. 141/2011.



ALLEGATO A

SCHEDA DI VALUTAZIONE RISULTATO POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO _____

COGNOME _____

NOME _____

DIREZIONE _____

SEZIONE _____

1. Risultati rapportati agli obiettivi della struttura organizzativa diretta e agli obiettivi intersettoriali. OBIETTIVI

<u>RISULTATI /OBIETTIVI</u> <u>Obiettivi</u>	Valutazioni	Punteggio
<u>Grado di raggiungimento risultati/obiettivi della struttura organizzativa diretta e intersettoriale</u>	Inferiore 75%	0
	Superiore o uguale al 75% e fino all'80% Compreso	180
	Superiore all'80% e fino all' 90% compreso	210
	Superiore al 90 % - 100%	240



2. COMPORAMENTO
Punteggio massimo disponibile 160
(Per il significato delle valutazioni vedere declaratorie)

	Fattori di valutazione - Comportamento lavorativo	Valutazione	Punteggio Mass. disponibile	Punteggio attribuito
1	Autonomia: autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40	
2	Orientamento al cittadino-cliente (e/o cliente interno): capacità di mantenere relazioni positive verso l'utenza interna ed esterna	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 5 10 15 20	
3	Capacità collaborativa: cooperazione/collaborazione con altri uffici	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 5 10 15 20	
4	Capacità organizzativa: capacità di organizzare risorse e tempo per raggiungere risultati di buona qualità	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40	
5	Impegno personale: motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	Inadeguata Mediocre Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40	



	Totale Punteggio assegnato			_____/400
--	-----------------------------------	--	--	-----------

PUNTEGGIO TOTALE 1+2 = _____

Aree di miglioramento

Data del colloquio con il titolare di PO _____

DIRIGENTE RESPONSABILE _____

TITOLARE POSIZIONE ORGANIZZATIVA _____

Data _____



ALLEGATO B

SCHEDA DI VALUTAZIONE RISULTATO ALTA PROFESSIONALITA'

ANNO _____

COGNOME _____

NOME _____

DIREZIONE _____

SEZIONE _____

1. . Risultati rapportati agli obiettivi della struttura organizzativa diretta e agli obiettivi intersettoriali. _OBIETTIVI

<u>RISULTATI /OBIETTIVI</u> Obiettivi	Valutazioni	Punteggio
<u>Grado di raggiungimento risultati/obiettivi della struttura organizzativa diretta e intersettoriale</u>	Inferiore 75%	0
	Superiore o uguale al 75% e fino all'80% Compreso	180
	Superiore all'80% e fino all' 90% compreso	210
	Superiore al 90 % - 100%	240



2. COMPORTAMENTO
Punteggio massimo disponibile 160
(Per il significato delle valutazioni vedere declaratorie)

	Fattori di valutazione - Comportamento lavorativo	Valutazione	Punteggio Mass. disponibile	Punteggio attribuito
1	Autonomia: autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività	Inadeguata Media Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40	
2	Orientamento al cittadino-cliente (e/o cliente interno): capacità di mantenere relazioni positive verso l'utenza interna ed esterna	Inadeguata Media Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40	
3	Capacità collaborativa: cooperazione/collaborazione con altri uffici	Inadeguata Media Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40	
4	Impegno personale: motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	Inadeguata Media Sufficiente Buono Eccellente	0 10 20 30 40	
	Totale punteggio			_____/400

PUNTEGGIO TOTALE 1+2 = _____



Aree di miglioramento

Data del colloquio con il titolare di Alta Professionalità _____

DIRIGENTE RESPONSABILE _____

TITOLARE ALTA PROFESSIONALITA' _____

Data _____