



PROVINCIA DI BRESCIA

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Approvato con delibera dell'Assemblea n. 40 del 10/9/2013

## INDICE

<b>Titolo I – Premessa</b>	<b>3</b>
Art.1 - Oggetto e finalità	3
Art.2 - Definizioni e terminologia fondamentale	3
Art.3 - Rilevazione del livello di benessere organizzativo	5
<b>Titolo II - Il Ciclo di Gestione della Performance</b>	<b>5</b>
Art.4 - Il Ciclo di Gestione della Performance	5
Art. 5 - Valutazione della performance organizzativa	5
Art. 6 -Valutazione della performance individuale	6
Art. 7 - I soggetti del processo di valutazione	6
Art. 8 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	6
Art.9 - Il processo valutativo	6
Art.10 - Valutazione degli obiettivi	7
Art.11 - Valutazione delle competenze e comportamenti	8
<b>Titolo III – Sistemi di valutazione</b>	<b>9</b>
Art.12 - Valutazione del personale del comparto	9
Art.13 - Attribuzione del compenso	9
Art.14 - Valutazione del personale dell'Area Posizioni Organizzative	10
Art.15 - Valutazione della posizione	10
Art.16 - Graduazione delle posizioni organizzative:	10
Art.17 - Attribuzione della retribuzione di posizione	10
Art.18 - Attribuzione della retribuzione di risultato ai responsabili	11
<b>Titolo IV – Procedure di conciliazione</b>	<b>12</b>
Art.19 - Osservazioni, ricorsi.	12

## **Titolo I – Premessa**

### **Art.1 - Oggetto e finalità**

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Unione dei Comuni "Antichi Borghi di Valle Camonica", secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009, dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche istituita ai sensi dell'articolo 13 di detto decreto, dei Protocolli d'intesa tra la suddetta Commissione e l'ANCI e dello Statuto comunale.

Il sistema è finalizzato a comunicare e a realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

Il sistema assicura pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.

La realizzazione di un sistema di valutazione della prestazione delle risorse umane ha lo scopo di creare le condizioni per incrementare l'efficienza, l'efficacia e la produttività dei servizi, al fine di fornire prestazioni di qualità ai cittadini utenti.

Per essere efficace il sistema deve collegarsi agli altri meccanismi operativi presenti nella struttura, senza costituire un appesantimento degli adempimenti amministrativi. Deve essere equo e trasparente per far sapere ai lavoratori sulla base di quali parametri saranno valutati, quando e da chi.

Il sistema di valutazione deve mettere in condizione il singolo lavoratore di capire, confrontare, interloquire ed eventualmente ricorrere contro le decisioni dei valutatori; deve essere orientato a favorire la partecipazione dei lavoratori alla formazione ed al conseguimento degli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione del lavoro e dei servizi e non alla sola erogazione di benefici economici.

La valutazione deve significare osservazione del lavoro e delle sue trasformazioni, lettura delle professionalità e delle competenze previsti nell'ente e in evoluzione, con riferimento ai cambiamenti del modello organizzativo.

La valutazione deve avere ad oggetto le prestazioni ed i risultati, non le caratteristiche delle persone.

I soggetti valutatori devono attenersi ai suddetti principi ed operare per la loro piena applicazione.

I singoli elementi di valutazione riportati nelle schede dovranno essere presi in considerazione con riferimento allo specifico ambito di attività, attribuendo maggior peso a quelli più significativi per le singole aree di intervento ed evitando utilizzi di tipo burocratico.

### **Art.2 - Definizioni e terminologia fondamentale**

**"Performance"** : il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera;

**"Performance organizzativa"**: la performance ottenuta dall'ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola;

**"Performance individuale"**: la performance ottenuta da singoli individui o gruppi di individui;

“**Ciclo di gestione della performance**”: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati alla fine del ciclo;

“**Piano della performance**”: l’insieme degli obiettivi strategici ed operativi alla base dell’attività dell’amministrazione, approvato e revisionato annualmente all’amministrazione;

“**Misurazione della performance**”: attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili riferiti a processi o prodotti o impatti sui cittadini;

“**Valutazione della performance**”: attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall’ente, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti, anche in prospettiva futura;

“**Rendicontazione sulla performance**”: la descrizione periodica delle risultanze dell’attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;

“**Sistema di misurazione e valutazione della performance**”: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie da utilizzarsi, le fasi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti del processo di misurazione e valutazione della performance;

“**Obiettivo**”: la definizione puntuale di un traguardo che l’organizzazione o l’unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo le proprie finalità;

“**Risultato**”: l’effetto tangibile che l’obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato ovvero l’effetto realmente ottenuto alla fine del periodo;

“**Programma**”, “**Piano di attività**”, “**Progetto**”: la descrizione organica delle attività e delle operazioni da realizzare per raggiungere un obiettivo, del risultato da ottenere, degli indicatori e target affinché esso possa misurarsi il suo effettivo raggiungimento, delle risorse da utilizzarsi e delle fasi temporali che ne illustrano la dinamica;

“**Prodotto**”: l’utilità finale, in termini di beni o servizi, rivolti all’interno od all’esterno, cui è finalizzata istituzionalmente l’attività dell’amministrazione e delle singole unità organizzative;

“**Processo**”: la sequenza di atti e/o operazioni finalizzate alla prestazione di un prodotto;

“**Indicatore**”: aspetto o caratteristica del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull’efficacia, l’efficienza o la qualità dell’attività svolta e sul grado di raggiungimento dell’obiettivo;

“**Target**”: valore che un soggetto si prefigge di ottenere dall’indicatore prescelto perché l’obiettivo possa dirsi raggiunto;

“**Benchmarking**”: processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere ed importare le buone pratiche che si sviluppano in altre organizzazioni;

“**Sistema informativo organizzato**”: l’insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di prodotti, processi, indicatori, target e valori di benchmarking fornito da apposito servizio interno all’ente;

“**Stakeholder**” o “**portatori di interesse**”: qualsiasi gruppo qualificato di individui, formalizzato o no, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall’ottenimento degli obiettivi dell’amministrazione o comunque dalla sua azione. Possono essere interni od esterni all’organizzazione e possono essere portatori di diritti;

“**Outcome**”: impatto, effetto o risultato ultimo di un’azione; conseguenze di un’attività o di un processo dal punto di vista dell’utente del servizio o, più in generale dallo stakeholder;

“**Accountability**”: il dover render conto del risultato di un’azione amministrativa, attraverso adeguate informazioni agli utenti e in modo da permettere a questi di esprimere un giudizio;

### **Art.3 - Rilevazione del livello di benessere organizzativo**

Il Nucleo di Valutazione cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. Nello specifico il servizio controllo di gestione, quanto prima dopo il termine dell'anno, realizza l'indagine sul personale dipendente volta a rilevare, con voti da 1 a 10, i seguenti 3 parametri:

- Livello percepito di benessere organizzativo dell'Ente
- Grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance attivato
- Valutazione del Dirigente/Responsabile di Posizione Organizzativa preposto al proprio settore

La mancata partecipazione dei dipendenti alla presente rilevazione è da considerarsi come espressione del pieno punteggio in tutti e 3 i parametri.

Il servizio controllo di gestione, una volta raccolti ed elaborati i dati, relaziona al Nucleo di Valutazione, il quale tiene conto dei giudizi espressi nella formulazione della propria valutazione della "gestione delle risorse umane e benessere organizzativo" nella scheda della performance individuale del Responsabile coinvolto.

## **Titolo II - Il Ciclo di Gestione della Performance**

### **Art.4 - Il Ciclo di Gestione della Performance**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce organicamente nell'ambito del ciclo di gestione della performance che l'articolo 4, comma 2, del D.Lgs 150/09 sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei
- b) valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
- c) collegamento tra gli obiettivi e risorse (umane e finanziarie)
- d) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- e) misurazione dei risultati finali
- f) valutazione della performance organizzativa e individuale e applicazione dei
- g) sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- h) rendicontazione dei risultati della valutazione agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

Il ciclo della performance è definito dal precedente articolo 2.

La rendicontazione dei risultati avviene entro il 30 giugno di ogni anno.

### **Art. 5 - Valutazione della performance organizzativa**

La valutazione della performance organizzativa è basata sulla misurazione dei seguenti elementi, riferiti sia all'Ente nel suo complesso che alle singole Aree:

- a) gli impatti dell'azione amministrativa sui bisogni della collettività e sull'ambiente di riferimento, attraverso indicatori di outcome o di impatto;
- b) il grado di attuazione della strategie misurato sulla base del raggiungimento degli obiettivi generali e strategici dell'Amministrazione;

- c) i confronti con altre Amministrazioni (benchmarking) attraverso un'analisi di posizionamento rispetto ad altri Enti che svolgono attività simili.

#### **Art. 6 - Valutazione della performance individuale**

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale che riveste funzioni apicali (Responsabili di Area/Servizio titolari di posizione organizzativa) in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Area, Istituzione);
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali (definiti nel PEG/Piano della Performance);
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente e/o dell'unità organizzativa di appartenenza;
- d) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi

#### **Art. 7 - I soggetti del processo di valutazione**

La funzione di valutazione della performance è svolta:

- dal Nucleo di Valutazione della Performance che valuta la performance organizzativa, la performance individuale dei Responsabili di servizio titolari di posizione organizzativa;
- dai Responsabili di servizio titolari di posizione organizzativa che valutano le performance individuali del personale assegnato;

#### **Art. 8 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il Sistema si applica, a decorrere dalle valutazioni riferite all'anno 2012, a tutto il personale dell'Unione dei Comuni "Antichi Borghi di Valle Camonica", con la seguente articolazione:

- a tutto il personale del comparto
- al personale dell'Area delle Posizioni Organizzative

La valutazione viene effettuata utilizzando le schede allegate al presente documento (Allegati da nr. 1 a nr.5).

La valutazione si riferisce alle seguenti **Aree di risultato**:

- **Area obiettivi** riguarda il grado di realizzazione di specifici obiettivi preventivamente attribuiti nonché, per i ruoli di responsabilità apicale, le performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità misurate attraverso appositi indicatori di efficacia e di efficienza. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dal Controllo di Gestione che ha a disposizione una scala di valutazione articolata in 5 livelli, come meglio specificato all'art. 10
- **Area competenze e comportamenti** riguarda gli aspetti qualitativi della prestazione declinati in relazione al ruolo ricoperto. Il valutatore ha a disposizione una scala di valutazione articolata in 5 livelli, come meglio specificato all'art. 11

#### **Art.9 - Il processo valutativo**

Il processo valutativo è articolato in quattro fasi fondamentali che tutti gli attori, ma soprattutto i soggetti valutatori, devono interpretare correttamente per garantire obiettività dei giudizi e l'efficacia dello strumento.

1. **Assegnazione degli obiettivi** e delle attese relative ai fattori comportamentali individuati nel Piano Esecutivo di Gestione/Piano della Performance. Il Segretario, sentito il

responsabile di servizio, assegna a ogni dipendente gli obiettivi per l'anno corrente, consegnando la prima pagina della scheda di valutazione. L'assegnazione presuppone un'attività di chiara definizione e comunicazione di ciò che ci si attende dal singolo o dai gruppi in un dato periodo di tempo. Il grado di accuratezza, ma soprattutto la chiarezza e la capacità di descrivere in modo sintetico e misurabile i risultati attesi, è condizione imprescindibile per il successo del sistema.

2. **Verifica ed eventuale valutazione intermedia:** deve essere effettuata almeno in occasione del monitoraggio infrannuale dell'azione amministrativa e comunque entro il mese di settembre, finalizzata a riallineare la prestazione secondo gli obiettivi stabiliti.
3. **Verifica e valutazione finale della performance individuale:** a consuntivo viene espressa la valutazione sulla scheda predisposta all'inizio dell'anno. Per le Posizioni Organizzative e per il personale del comparto la valutazione avviene nel corso di un apposito colloquio, in cui il valutatore illustra la scheda di valutazione attribuendo le percentuali di punteggio nell'area della scheda "consuntivo". Il colloquio è una fase centrale del processo e serve per fare della valutazione uno strumento per conoscere, guidare ed aiutare i propri collaboratori in un'ottica di sviluppo individuale, non solo quindi per l'erogazione degli incentivi. Il Segretario consegna la scheda di valutazione ai dipendenti. La scheda prevede in calce un apposito spazio dove le parti possono riportare le proprie osservazioni. La scheda va infine datata, firmata dal valutatore e consegnata al valutato che la firma per ricevuta.
4. **Erogazione degli incentivi economici collegati alla performance:** l'erogazione degli incentivi economici è effettuata successivamente alla verifica, da parte del Nucleo di Valutazione delle valutazioni espresse e del controllo della coerenza con i principi normativi e con i criteri stabiliti dal presente Sistema di misurazione e valutazione.

#### **Art.10 - Valutazione degli obiettivi**

Prima dell'assegnazione, il Presidente del Nucleo di Valutazione, sentita l'Assemblea, esamina il grado di complessità e difficoltà degli obiettivi.

Il Presidente esamina dettagliatamente gli obiettivi da assegnare, con esclusione di quelli che eventualmente sono retribuiti con voci stipendiali specifiche, ed effettua la pesatura in base ai seguenti criteri:

- a) complessità del procedimento amministrativo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b) grado di utilità trasversale all'intera struttura degli obiettivi assegnati;
- c) difficoltà gestionale per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- d) grado di innovazione legata al raggiungimento degli obiettivi;
- e) indicazione dell'Assemblea degli obiettivi strategici e prioritari.

La pesatura è espressa mediante un moltiplicatore con un valore minimo di 5. La somma dei pesi deve essere uguale al peso complessivo attribuito alla categoria.

Al termine dell'esercizio finanziario il Controllo di Gestione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi per ogni Servizio e determina, con dettagliata e motivata relazione, quali obiettivi siano stati raggiunti, quali siano stati raggiunti parzialmente, quali siano stati raggiunti in ritardo e quali non siano stati raggiunti.

Ai fini dell'assegnazione della parte di retribuzione di risultato riferita all'area degli obiettivi il computo della valutazione avviene moltiplicando il peso, con il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati come specificato nella seguente tabella

#### **Tabella n.1: Grado di realizzazione degli obiettivi**

Grado	Raggiungimento obiettivo
1	Obiettivo non raggiunto
2	Obiettivo raggiunto parzialmente al di sotto del 25%
3	Obiettivo raggiunto almeno per il 50%
4	Obiettivo raggiunto almeno per il 75%
5	Obiettivo pienamente raggiunto

### Art.11 - Valutazione delle competenze e comportamenti

Il Valutatore valuta le competenze assegnate attribuendo un valore espresso da un moltiplicatore. La somma dei pesi deve essere uguale al peso complessivo attribuito all'area delle competenze.

Il valutatore ha a disposizione una scala di valutazione articolata in cinque livelli (vedi tabella 2), con graduazione di 0,5; ad ogni livello corrisponde un indice che moltiplicato per il peso del parametro determina il punteggio da assegnare:

Tabella n. 2: Classi di punteggio e valutazioni corrispondenti

Classi	Giudizio sintetico	DESCRIZIONE SINTETICA DEL GIUDIZIO
1	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base del ruolo e dei compiti assegnati. Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
2	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.
3	QUASI ADEGUATO	Prestazione quasi in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti con difettosità o lacunosità sporadiche e non sistematiche.
4	ADEGUATO	Prestazione adeguata agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difettosità o lacunosità. Corrisponde ad un giudizio "perfettamente adeguato alle attese".
5	ECCELLENTE	Prestazione superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

### **Titolo III – Sistemi di valutazione**

#### **Art.12 - Valutazione del personale del comparto**

La valutazione del personale del comparto (cat. A, B, C, e D non titolare di P.O.) viene effettuata utilizzando le schede allegate dal nr. 1 al nr. 3. Il peso delle dell'area obiettivi e dell'area competenze/comportamenti è diverso a seconda delle categorie professionali:

<i>Categoria</i>	<i>Punteggio massimo conseguibile</i>	<i>Area obiettivi</i>		<i>Area competenze /comportamenti</i>	
		<i>Peso</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Peso</i>	<i>Punteggio massimo</i>
C – D	500	40	200	60	300
B	400	20	100	60	300
A	300			60	300

Gli obiettivi e gli indicatori su cui viene effettuata la valutazione vengono comunicati ai soggetti valutati a cura del responsabile di servizio entro 20 giorni successivi all'approvazione del PEG \ Piano delle Performance.

La valutazione a consuntivo viene effettuata entro il mese di marzo dell'anno successivo.

Il responsabile di servizio, sentito il Nucleo di valutazione, valuta il personale attribuendo a consuntivo per ogni competenza assegnata un giudizio da 1 a 5, in base al quale viene calcolato il punteggio finale.

La scheda prevede un campo che può essere compilato a discrezione delle parti, per eventuali osservazioni.

#### **Art.13 - Attribuzione del compenso**

Di norma, entro il mese di aprile, il Segretario, tenuto conto della valutazione finale, attribuisce con proprio provvedimento il compenso sulla base dei seguenti criteri:

- a) il punteggio complessivo ottenuto è direttamente proporzionale al valore economico secondo la seguente formula:

$$500 : pco = bi : X$$

dove:

*500 = punteggio massimo conseguibile*

*pco = punteggio complessivo ottenuto*

*bi = budget individuale calcolato dividendo le risorse disponibili per il numero dei dipendenti;*

*X = compenso spettante*

b) % rapporto di lavoro

c) giorni di lavoro valutabili (rispetto a 365 o 366 giorni in caso di anno bisestile) diminuiti dai giorni di assenza quali ad esempio: assenze per permessi per diritto allo studio, congedo parentale ed assenze a qualsiasi altro titolo.

Non sono considerate assenze:

- giornate di riposo ex L. 937/77
- la fruizione del congedo ordinario
- il congedo di maternità, anche anticipato ed il congedo di paternità

- il recupero del lavoro straordinario
- permessi per lutto
- i permessi per citazione a testimoniare
- i permessi per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare
- le assenze previste dall'art. 4, comma 1, della L. n. 53/2000
- i permessi fruiti dai lavoratori portatori di handicap grave ex art. 33, c. 6, della L. 104/1992

Ai fini della determinazione del periodo di servizio annuo, sono da tenere in considerazione le seguenti variabili:

- il personale in congedo di maternità matura il diritto alla produttività ed alla retribuzione di risultato per i periodi di maternità anticipata ed obbligatoria, ivi compreso il primo mese di astensione facoltativa. In tal caso sarà presa in considerazione la valutazione dell'anno immediatamente precedente l'anno di riferimento.
- Il personale assunto a tempo determinato sarà valutato, ai fini della corresponsione dei compensi selettivi individuali di merito con le stesse modalità e criteri stabiliti per il personale assunto a tempo indeterminato, ma limitatamente al periodo eccedente i sei mesi continuativi riferiti al medesimo contratto di lavoro svolti presso lo stesso servizio. Per il pagamento di tali compensi e laddove siano presenti, verranno utilizzate parte delle economie generate dal sistema.

#### **Art.14 - Valutazione del personale dell'Area Posizioni Organizzative**

Ai responsabili di Servizio titolari di posizione organizzativa è attribuita la retribuzione di posizione e sotto forma di indennità mensile fissa e continuativa e la retribuzione di risultato sulla base dei risultati raggiunti.

#### **Art.15 - Valutazione della posizione**

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 diversa complessità delle posizioni medesime e, pertanto, un trattamento economico diverso ai dipendenti per il semplice fatto di ricoprire tali diverse posizioni.

#### **Art.16 - Graduazione delle posizioni organizzative:**

La graduazione delle posizioni è effettuata, sulla base della loro complessità organizzativa e funzionale, avendo riguardo ai seguenti profili:

- collocazione nella struttura;
- complessità organizzativa;
- responsabilità gestionali.

#### **Art.17 - Attribuzione della retribuzione di posizione**

Nell'ambito dei profili indicati nell'articolo precedente, sono individuati i seguenti elementi di valutazione, parametrati in valori di apprezzamento da 1 a 10:

a) Collocazione nella struttura	b) Complessità organizzativa	c) Responsabilità gestionali
1. Apicalità della posizione	6. Attività intersettoriali gestite	12. Responsabilità amministrativa
2. Personale assegnato	7. Autonomia funzionale	13. Responsabilità civile
3. Relazioni interne ed esterne	8. Specificità delle cognizioni	14. Responsabilità penale
4. Poliedricità della funzione	9. Attività di studio e ricerca	15. Capitoli di bilancio gestiti
5. Supporto agli organi dell'ente	10. Specializzazione professionale	16. Risorse finanziarie gestite
	11. Complessità dei processi	

Il Nucleo di Valutazione provvede all'attribuzione del coefficiente economico di posizione a ciascuna posizione organizzativa e alla determinazione della retribuzione di posizione, sulla base dei seguenti indirizzi applicativi:

- attribuisce a ciascuna posizione il “coefficiente economico di posizione” costituito dalla sommatoria dei punteggi conseguiti in ciascuno degli elementi.
- determina la retribuzione di posizione applicando proporzionalmente il coefficiente parametrico conseguito da ciascuna posizione alla retribuzione massima prevista, sulla base della formula:

$$160 : Rm = C : X$$

dove:

- 160 rappresenta il punteggio massimo conseguibile;
- Rm rappresenta la retribuzione massima prevista (data dal quoziente ottenuto dividendo la dotazione di bilancio disponibile per il numero di posizioni istituite);
- C rappresenta il coefficiente parametrico conseguito dalla posizione;
- X rappresenta la retribuzione di posizione

garantisce la soglia contrattuale minima di posizione, nel caso in cui una posizione non raggiunga la soglia retributiva minima stabilita dal CCNL, mediante integrazione d'ufficio della differenza.

Il Responsabile non soddisfatto della valutazione può presentare ricorso, al Nucleo di Valutazione, con le modalità ed entro i termini stabiliti dall'art. 19.

### **Art.18 - Attribuzione della retribuzione di risultato ai responsabili**

La valutazione della prestazione dei responsabili di servizio titolari di posizione organizzativa viene effettuata sulla base della scheda Allegato 4 suddivisa in due aree di risultato alle quali viene attribuito un peso diverso.

L'area obiettivi pesa 60/100 e valuta la performance della struttura di diretta responsabilità del valutato attraverso specifici indicatori di efficacia e di efficienza la verifica del grado di realizzazione di specifici obiettivi selezionati tra quelli di PEG /Piano della Performance.

Gli obiettivi e gli indicatori su cui viene effettuata la valutazione vengono comunicati ai soggetti valutati a cura del Segretario comunale entro 20 giorni successivi all'approvazione del PEG /Piano delle Performance.

Per quanto possibile tali indicatori dovrebbero essere definiti in forma associata in modo da rendere possibile il confronto tra gli Enti.

L'area valutazione delle competenze/comportamenti contiene le competenze assegnate alle quali è attribuito un peso in base al grado di rilevanza.

La valutazione delle competenze/comportamenti viene effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base di una relazione che il valutato deve redigere ed inviare al Nucleo entro il mese di marzo.

Qualora dovessero essere rilevati casi di responsabilità dirigenziale relativi alle fattispecie

previste da norme di legge o regolamentari, il Nucleo ne terrà conto in sede di valutazione a consuntivo ai fini della formulazione del giudizio complessivo.

La scheda prevede un campo che può essere compilato a discrezione delle parti, per eventuali osservazioni.

La retribuzione di risultato erogabile, determinata secondo il CCNL vigente nel valore massimo pari al 25% della retribuzione di posizione, viene calcolata in proporzione al punteggio assegnato. Di norma entro il mese di aprile, il Segretario, tenuto conto della valutazione del Nucleo di Valutazione, attribuisce, con proprio provvedimento, la retribuzione di risultato calcolata in modo proporzionale con la seguente formula:

$$\% \text{ retribuzione di risultato da attribuire} = \frac{\text{punteggio complessivo} \times 25}{\text{punteggio max}}$$

## **Titolo IV – Procedure di conciliazione**

### **Art.19 - Osservazioni, ricorsi.**

Sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione è possibile per ciascun valutato attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.

La richiesta deve essere presentata al Nucleo di Valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale al dipendente. Entro 20 giorni dal ricevimento della richiesta il Nucleo di Valutazione si riunisce per valutare la fondatezza della richiesta e, in caso positivo, per proporre al valutatore eventuali soluzioni correttive.



## ALLEGATO 1

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. A

Dipendente		Data di nascita	Data di assunzione
Area/servizio		Categoria	Profilo professionale
Anzianità nel nell'Ente	Anzianità nel profilo professionale ricoperto	Esperienze in altri enti pubblici	Esperienze nel settore privato
Valutatore			Periodo di valutazione

	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
AREA COMPETENZE / COMPORAMENTI	<b>1. Flessibilità, disponibilità ed impegno</b> Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria nel contesto lavorativo di assegnazione.	20				
	<b>2. Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del servizio</b> Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati	10				
	<b>3. Condivisione degli obiettivi di gruppo</b> , capacità di instaurare relazioni proficue con i colleghi dell'Unione e dei comuni associati. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro.	8				
	<b>4. Affidabilità</b> Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi e rispetto dell'orario di lavoro.	12				
	<b>5. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati</b> Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti.	10				
	<b>Somme</b>	<b>60</b>		<b>300</b>		

Valutazione complessiva				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area competenze/comportamenti	60	300		
<b>somma</b>	<b>60</b>	<b>300</b>		

**Osservazioni del valutatore****Osservazioni del valutato**

Data .....

**Firma del Valutatore****Firma del Valutato**

.....

.....

**Grado di realizzazione degli obiettivi**

1	Obiettivo non raggiunto
2	Obiettivo raggiunto parzialmente al di sotto del 25 %
3	Obiettivo raggiunto almeno per il 50%
4	Obiettivo raggiunto almeno per il 75%
5	Obiettivo pienamente raggiunto

**Scala di valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti lavorativi e/o organizzativi**

Classi	Giudizio sintetico	DESCRIZIONE SINTETICA DEL GIUDIZIO
1	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base del ruolo e dei compiti assegnati. Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
2	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.
3	QUASI ADEGUATO	Prestazione quasi in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti con difettosità o lacunosità sporadiche e non sistematiche.
4	ADEGUATO	Prestazione adeguata agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difettosità o lacunosità. Giudizio "perfettamente adeguato alle attese".
5	ECCELLENTE	Prestazione superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

*compenso spettante = budget individuale x punteggio complessivo ottenuto*

300



## ALLEGATO 2

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. B

<b>Dipendente</b>		<b>Data di nascita</b>	<b>Data di assunzione</b>
<b>Area/servizio</b>		<b>Categoria</b>	<b>Profilo professionale</b>
<b>Anzianità nel nell'Ente</b>	<b>Anzianità nel profilo professionale ricoperto</b>	<b>Esperienze in altri enti pubblici</b>	<b>Esperienze nel settore privato</b>
<b>Valutatore</b>			<b>Periodo di valutazione</b>

	<b>Obiettivi</b>	<b>Descrizione Obiettivi</b>	<b>Indicatore di risultato</b>	<b>Peso</b>	<b>Grado di raggiungimento</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Punteggio finale</b>
<b>AREA OBIETTIVI</b>	Obiettivo di performance organizzativa (ente e servizio)						
	Obiettivi di performance individuale						
	<b>somme</b>			<b>20</b>		<b>100</b>	

	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
AREA COMPETENZE / COMPORAMENTI	<b>1. Flessibilità e disponibilità</b> Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria nel contesto lavorativo di assegnazione.	12				
	<b>2. Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del servizio</b> Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati	8				
	<b>3. Condivisione degli obiettivi di gruppo</b> , capacità di instaurare relazioni proficue con i colleghi dell'Unione e dei comuni associati. Capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	12				
	<b>4. Affidabilità e conoscenza delle procedure</b> Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime.	9				
	<b>5. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati</b> Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso ed ai rapporti con l'utenza.	10				
	<b>6. Impegno e sviluppo professionale,</b> Capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, disponibilità a svolgere compiti ulteriori rispetto a quelli del proprio profilo professionale.	9				
	<b>Somme</b>	<b>60</b>		<b>300</b>		

<b>Valutazione complessiva</b>				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area Obiettivi	20	100		
Area competenze/comportamenti	60	300		
<b>somma</b>	<b>100</b>	<b>400</b>		

**Osservazioni del valutatore****Osservazioni del valutato**

Data .....

**Firma del Valutatore****Firma del Valutato**

.....

.....

**Grado di realizzazione degli obiettivi**

1	Obiettivo non raggiunto
2	Obiettivo raggiunto parzialmente al di sotto del 25 %
3	Obiettivo raggiunto almeno per il 50%
4	Obiettivo raggiunto almeno per il 75%
5	Obiettivo pienamente raggiunto

**Scala di valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti lavorativi e/o organizzativi**

Classi	Giudizio sintetico	DESCRIZIONE SINTETICA DEL GIUDIZIO
1	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base del ruolo e dei compiti assegnati. Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
2	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.
3	QUASI ADEGUATO	Prestazione quasi in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti con difettosità o lacunosità sporadiche e non sistematiche.
4	ADEGUATO	Prestazione adeguata agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difettosità o lacunosità. Giudizio "perfettamente adeguato alle attese".
5	ECCELLENTE	Prestazione superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

*compenso spettante = budget individuale x punteggio complessivo ottenuto*

400



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. C –  
D  
(non titolari di P.O.)**

Dipendente		Data di nascita	Data di assunzione
Area/servizio	Profilo professionale	Categoria	Profilo professionale
Anzianità nel nell'Ente	Anzianità nel profilo professionale ricoperto	Esperienze in altri enti pubblici	Esperienze nel settore privato
Valutatore		Periodo di valutazione	

	Obiettivi	Descrizione Obiettivi	Indicatore di risultato	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio max	Punteggio finale
<b>AREA OBIETTIVI</b>	Obiettivo di performance organizzativa (ente e servizio)						
	Obiettivi di performance individuale						
	<b>somme</b>			<b>40</b>		<b>200</b>	

	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
AREA COMPETENZE / COMPORAMENTI	<b>1. Flessibilità, disponibilità e soluzione dei problemi</b> Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria richiesta dal modello organizzativo associato del servizio, nonché capacità di fronteggiare problemi, situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti, al fine di realizzare i compiti assegnati.	15				
	<b>2. Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità</b> Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati	8				
	<b>3. Condivisione degli obiettivi di gruppo</b> , capacità di instaurare relazioni proficue con i colleghi dell'Unione e dei comuni associati. Capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	15				
	<b>4. Affidabilità e conoscenza delle procedure</b> Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime.	8				
	<b>5. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati</b> Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	7				
	<b>6. Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale</b> , Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti con la partecipazione alle azioni formative.	7				
	<b>Somme</b>	<b>60</b>		<b>250</b>		

Valutazione complessiva				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area obiettivi	40	200		
Area competenze/comportamenti	60	300		
<b>somma</b>	<b>100</b>	<b>500</b>		

<b>Osservazioni del valutatore</b>
------------------------------------

**Osservazioni del valutato**

Data .....

**Firma del Valutatore****Firma del Valutato**

.....

.....

**Grado di realizzazione degli obiettivi**

1	Obiettivo non raggiunto
2	Obiettivo raggiunto parzialmente al di sotto del 25 %
3	Obiettivo raggiunto almeno per il 50%
4	Obiettivo raggiunto almeno per il 75%
5	Obiettivo pienamente raggiunto

**Scala di valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti lavorativi e/o organizzativi**

Classi	Giudizio sintetico	DESCRIZIONE SINTETICA DEL GIUDIZIO
1	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base del ruolo e dei compiti assegnati. Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
2	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.
3	QUASI ADEGUATO	Prestazione quasi in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti con difettosità o lacunosità sporadiche e non sistematiche.
4	ADEGUATO	Prestazione adeguata agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difettosità o lacunosità. Giudizio "perfettamente adeguato alle attese".
5	ECCELLENTE	Prestazione superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

*compenso spettante = budget individuale x punteggio complessivo ottenuto*

500



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI  
CAT. C – D  
(titolari di P.O.)**

<b>Dipendente</b>		<b>Data di nascita</b>	<b>Data di assunzione</b>
<b>Area/servizio</b>		<b>Categoria</b>	<b>Profilo professionale</b>
<b>Anzianità nel nell'Ente</b>	<b>Anzianità nel profilo professionale ricoperto</b>	<b>Esperienze in altri enti pubblici</b>	<b>Esperienze nel settore privato</b>
<b>Valutatore</b>		<b>Periodo di valutazione</b>	

	<b>Obiettivi</b>	<b>Descrizione Obiettivi</b>	<b>Indicatore di risultato</b>	<b>Peso</b>	<b>Grado di raggiungimento</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Punteggio finale</b>
<b>AREA OBIETTIVI</b>	Obiettivo di performance organizzativa (ente e servizio)						
	Obiettivi di performance individuale						
	<b>somme</b>			<b>50</b>		<b>250</b>	

AREA COMPETENZE / COMPORAMENTI	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale	
	<b>1. Autonomia</b> Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla organizzazione delle risorse	8					
	<b>2. Comunicazione, coinvolgimento e integrazione</b> Attitudine a trasmettere e far comprendere gli obiettivi da raggiungere; capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione (orientamento all'utente interno) anche attraverso la circolazione di informazioni qualificate con riferimento alla gestione associata dei servizi.	7					
	<b>3. Orientamento alla domanda</b> Capacità di analisi della domanda e di anticipare nuovi bisogni dell'Unione e dei Comuni associati e della sua utenza.	5					
	<b>4. Programmazione e controllo</b> Capacità di programmazione e coordinamento d'attività; capacità di controllo delle attività anche mediante l'elaborazione di criteri, parametri ed indicatori per la valutazione di efficacia ed efficienza. Attenzione agli aspetti economico finanziari generali e connessi all'attività di competenza valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati	8					
	<b>5. Rapporti esterni e contrattuali</b> Capacità di rappresentare l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, nonché di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati; capacità di gestione dei rapporti contrattuali attivati con interlocutori esterni.	7					
	<b>6. Soluzione dei problemi, adattabilità e flessibilità</b> Capacità di risolvere situazioni critiche e problemi imprevisi attivando le risorse controllate attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento; adattabilità al contesto operativo ed alle situazione di insufficienza di risorse. Capacità di prevenire e gestire i conflitti interni.	8					
	<b>7. Sviluppo professionale</b> Attitudine ed impegno per l'approfondimento ed aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, e per la traduzione in comportamenti operativi delle competenze acquisite con la partecipazione alle azioni formative.	7					
<b>Somme</b>	<b>50</b>			<b>250</b>			

Valutazione complessiva				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area obiettivi	50	250		
Area competenze/comportamenti	50	250		
<b>somma</b>	<b>100</b>	<b>500</b>		

**Osservazioni del valutatore****Osservazioni del valutato**

Data .....

**Firma del Valutatore****Firma del Valutato**

.....

.....

**Grado di realizzazione degli obiettivi**

1	Obiettivo non raggiunto
2	Obiettivo raggiunto parzialmente al di sotto del 25 %
3	Obiettivo raggiunto almeno per il 50%
4	Obiettivo raggiunto almeno per il 75%
5	Obiettivo pienamente raggiunto

**Scala di valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti lavorativi e/o organizzativi**

Classi	Giudizio sintetico	DESCRIZIONE SINTETICA DEL GIUDIZIO
1	INADEGUATO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base del ruolo e dei compiti assegnati. Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
2	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.
3	QUASI ADEGUATO	Prestazione quasi in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti con difettosità o lacunosità sporadiche e non sistematiche.
4	ADEGUATO	Prestazione adeguata agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difettosità o lacunosità. Giudizio "perfettamente adeguato alle attese".
5	ECCELLENTE	Prestazione superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

**CALCOLO ATTRIBUZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

$$\% \text{ retribuzione di risultato da attribuire} = \frac{\text{punteggio complessivo} \times 25}{500 (\text{punteggio max})}$$