



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DEL PERSONALE DIPENDENTE  
(art. 7 D.Lgs. 150/2009)**

**Approvato con deliberazione di Giunta n. 63 del 23/05/2019**

Modificato con deliberazione di Giunta n. 29 del 02/08/2023

Modificato con deliberazione di Giunta n. 3 del 14/01/2025

<b>INDICE</b>		
<b>CAPITOLO I</b>	<b>PREMESSA</b>	
1.1	Introduzione	Pag. 3
1.2	Caratteristiche distintive dell'amministrazione	Pag. 3
1.3	Quadro normativo	Pag. 4
<b>CAPITOLO II</b>	<b>GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	Pag. 5
2.1	Gli strumenti di programmazione: definizione	Pag. 5
2.2	Gli strumenti di programmazione	Pag. 11
<b>CAPITOLO III</b>	<b>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	Pag. 18
3.1	Le relazioni tra performance, sistema dei controlli e qualità	Pag. 18
<b>CAPITOLO IV</b>	<b>IL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE</b>	Pag. 20
4.1	Il ciclo della programmazione strategica	Pag. 20
4.2	Il ciclo della performance	Pag. 22
<b>CAPITOLO V</b>	<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	Pag. 26
5.1	Valutazione della performance organizzativa	Pag. 26
5.2	Valutazione della performance individuale	Pag. 26

# **CAPITOLO I PREMESSA**

## **INTRODUZIONE**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce uno strumento essenziale per il miglioramento dei servizi e dei prodotti pubblici erogati tramite la valorizzazione delle competenze del personale di tutto l'Ente.

Il miglioramento dell'organizzazione è stato sancito, nell'ordinamento italiano, dal Decreto Legislativo 150/2009 (c.d. Legge Brunetta) il quale attribuisce alla misurazione e alla valutazione un valore innovativo volto non solo ad applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente ma, soprattutto, per garantire un efficace monitoraggio delle attività volte ad implementare la qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati.

Nel rispetto dei principi e dei vincoli contenuti nella Legge e nel Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e dei servizi, il presente documento ha l'obiettivo di delineare il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Unione dei Comuni Pratiarcati, evidenziando la correlazione tra i diversi strumenti di programmazione e tracciando le linee guida per l'implementazione continua del sistema.

## **CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AMMINISTRAZIONE**

L'organizzazione amministrativa dell'Unione dei Comuni Pratiarcati è fissata dal [Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267](#) (TUEL) assieme a quello degli altri [enti locali](#).

Le principali funzioni sono l'amministrazione e l'uso dei beni, lo sviluppo ed il progresso civile, culturale, sociale ed economico della comunità etc. L'Unione realizza le proprie finalità adottando il metodo e gli strumenti della programmazione, concorre alla determinazione degli obiettivi contenuti nei programmi dello Stato e della Regione Veneto armonizzando con questi le specifiche esigenze del proprio territorio e delle attività economiche (agricoltura, industria, artigianato e commercio) a tutela dei propri cittadini e del bene generale. L'Unione, per il raggiungimento dei propri obiettivi, collabora con altri Enti Locali, in particolare con i Comuni limitrofi, rispettando l'ambito delle diverse sfere di autonomia e promuovendo intese e soluzioni coordinate di problemi che coinvolgono l'intera area.

L'assetto organizzativo, sia di livello macro sia di livello micro, è stato pertanto delineato sulla base di queste caratteristiche, cercando di introdurre elementi di innovazione e di razionalizzazione tali da rendere evidente la discontinuità con il passato.

Il personale è composto da Responsabili di Settore (posizioni organizzative) e dipendenti organizzati, ai fini della valutazione organizzativa, in Centri di responsabilità (CdR).

## GLI ATTORI DELLA PERFORMANCE

GLI ATTORI	RIFERIMENTI
La Giunta	Art. 19 Statuto e Art. 7 e 15 Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e servizi
Il Presidente	Art. 21 Statuto e Art. 10 e 38 Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e servizi
Il Nucleo di valutazione	Art. 11 Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e servizi
Segretario	Art. 27 Statuto, Artt. 10 e 29 Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e servizi
Responsabili di Settore	Art. 32 e 40 Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e servizi
Coordinatori delle unità operative	Art. 22 Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e servizi
U.o controllo di gestione	Art. 16 Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e servizi
Centri di Responsabilità	Art. 21 Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e servizi

### 1.1 QUADRO NORMATIVO

Il quadro normativo che nell'Unione Pratiarcati sovrintende alla misurazione e alla valutazione della performance è il seguente:

Riferimenti normativi esterni
Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286
Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e ss. mm.
Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss. mm.
Decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 149
Principio contabile n. 4 Allegato al D.Lgs 118/2011

Riferimenti normativi interni
Statuto
Regolamento in materia di ordinamento degli uffici e servizi
Regolamento di contabilità
Regolamento sul sistema dei controlli interni

## CAPITOLO II GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE

### GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE: DEFINIZIONE

Gli strumenti di programmazione di un Ente locale si distinguono in 2 livelli, quello strategico e quello operativo. Il livello strategico concerne la risposta che un'amministrazione pubblica intende dare ai problemi di benessere collettivo e alle richieste rivolte direttamente dagli stakeholder di riferimento.

**Programmazione strategica** processo di definizione, da parte degli organi titolari delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo, degli obiettivi che le amministrazioni devono perseguire in una prospettiva di medio/lungo periodo.

**Stakeholder:** tutti i soggetti, individui od organizzazioni, il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dagli effetti dell'azione pubblica

A livello strategico sono prese decisioni riguardanti le politiche pubbliche, le strategie e i piani d'azione nei quali sono individuati gli obiettivi e le priorità che inquadrano le attività definite dalle decisioni operative.

Il livello operativo concerne l'attuazione delle politiche e delle strategie per il raggiungimento dei risultati attesi. A livello operativo le decisioni prese riguardano l'utilizzo delle risorse, il funzionamento dei processi produttivi e i beni e servizi prodotti.

Gli strumenti di programmazione (strategica e performance) si basano principalmente sui seguenti documenti:

- Il Programma di mandato e il Documento unico di programmazione (DUP)
- Il Peg e la Relazione sulla performance

## IL DUP

**Il Documento unico di programmazione**, previsto dal D. Lgs. 118/2011, è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali. Si compone di due sezioni: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO).

- La SeS individua le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo, le politiche di mandato che l'ente vuole sviluppare nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali e gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato.
- La SeO contiene la programmazione operativa dell'ente comprese le opere pubbliche, fabbisogno di personale e alienazioni e valorizzazioni del patrimonio.

## IL PIANO E LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il Peg e la Relazione sono disciplinati dal D.Lgs. n. 267/2000 e dal D.Lgs.150/2009 che introducono un sistema di programmazione, valutazione e rendicontazione basato sul ciclo della performance.

Nel Peg viene esplicitato il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Il Peg è finalizzato a supportare i processi decisionali, migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione; comunicare agli stakeholder priorità e risultati attesi. La relazione, redatta a ciclo concluso, evidenzia i risultati raggiunti mettendo in luce gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi.

***Il Piano della performance*** è il documento a preventivo che avvia il ciclo della performance, nel quale l'ente esplicita la performance attesa, ossia il contributo che l'amministrazione intende apportare attraverso l'azione amministrativa. Negli enti locali il Piano della Performance e il Piano degli obiettivi sono unificati organicamente nel Peg (Art. 169 del D.Lgs. 267/2000).

***La Relazione sulla performance*** è il documento di consuntivo, che evidenzia, i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

**Performance organizzativa** è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative.

**Performance individuale** è il contributo fornito da un individuo (Responsabile / dipendente), in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

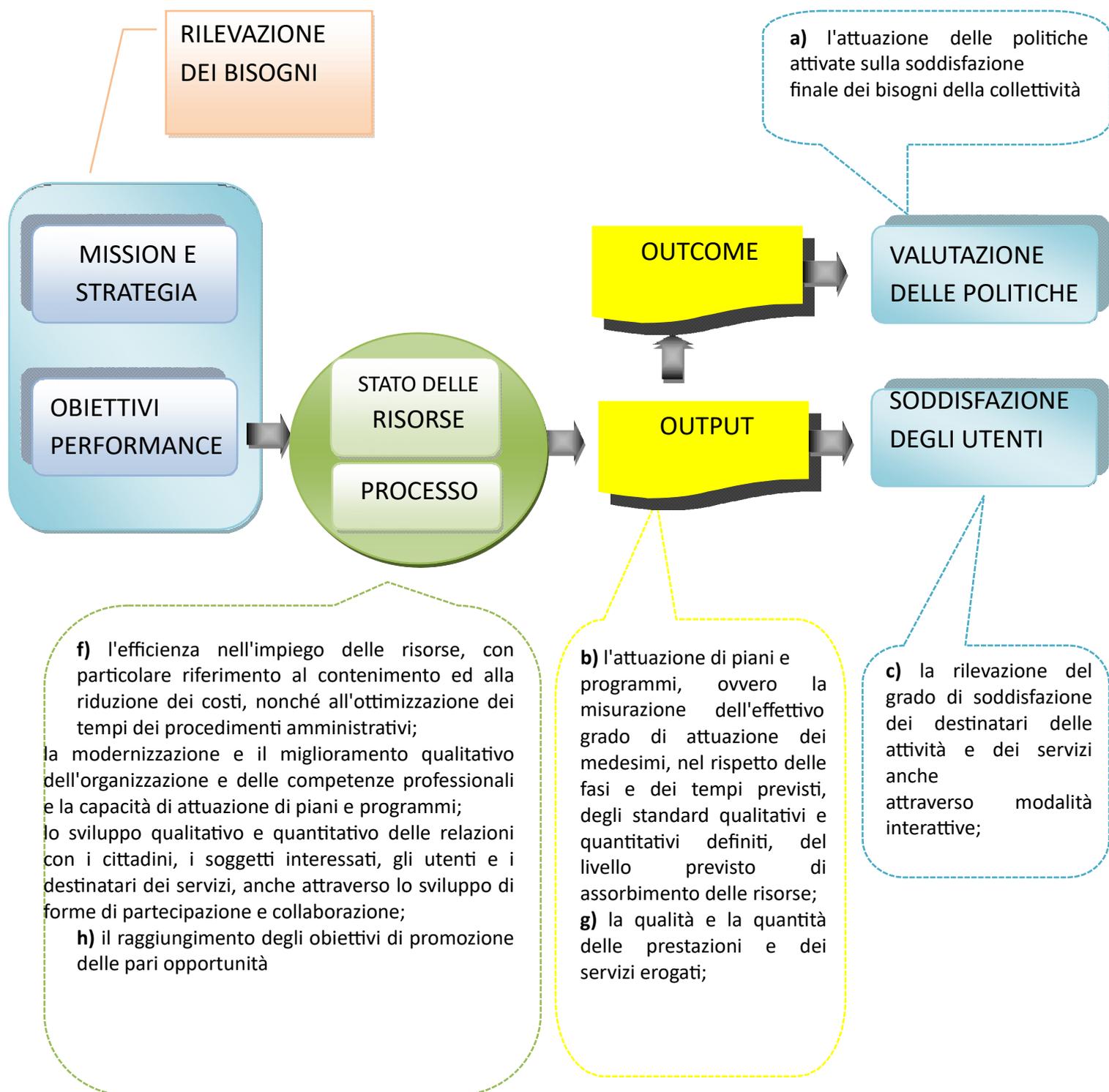
L'elemento centrale del Piano (e della Relazione) è la performance organizzativa; gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione ai fini della sua determinazione riguardano:

l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività; l'attuazione di piani e programmi; la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi; la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; l'efficienza nell'impiego delle risorse; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8, d.lgs. 150/2009).

La performance organizzativa deve tenere conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili; essere misurabile in modo chiaro; avere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder.

## LO SCHEMA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

*Sulla base dell' Art. 8. Del 150/2009 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa"*



## GLI INDICATORI DELLA PERFORMANCE

Gli indicatori isolano la dimensione quantitativa di un obiettivo al fine di rendere possibile la misurazione ed il controllo del grado del suo raggiungimento. Nel dettaglio, l'indicatore viene utilizzato: per definire in maniera esplicita e puntuale gli obiettivi; per monitorare l'andamento storico delle dimensioni gestionali rilevanti; per sostenere l'analisi degli scostamenti tra andamenti programmati ed andamenti effettivi; per motivare ed orientare i comportamenti dei Responsabili di Settore e dipendenti collegando la corresponsione della retribuzione di risultato e la produttività agli indicatori di performance.

**Indicatore** misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione.

**Unità di misura** grandezza assunta, per misurare le grandezze espresse nell'indicatore stesso

**Target** valore che rappresenta la quantificazione del livello di performance desiderata con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere.

**Fonte del dato** identifica il sistema informativo, l'atto o l'azione dal quale si ricavano le informazioni necessarie al calcolo dell'indicatore.

**Metodo di calcolo** algoritmo utilizzato per il calcolo dell'indicatore.

La *performance* organizzativa può essere misurata e rappresentata tramite le seguenti **quattro tipologie di indicatori**: stato delle risorse, efficienza, efficacia, impatto.

**Indicatori di stato delle risorse**: quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione.

**Indicatori di efficienza**: misurano il rapporto tra risorse impiegate (input) e prodotti (output), per cui la sua valutazione implica l'analisi del processo tecnico-produttivo e della gestione dei fattori della produzione. L'efficienza può essere misurata, ad esempio, in termini economici e/o fisici:

- efficienza economica (o finanziaria): esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio;
- efficienza produttiva: esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio (carico di lavoro);

**Indicatori di efficacia:** misura ciò che è stato fatto (output) in relazione agli obiettivi operativi dell'organizzazione, misurano sia la quantità sia la qualità dei beni e servizi prodotti in un dato arco temporale.

Gli indicatori di efficacia possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi.

- Efficacia quantitativa (quantità erogata / la quantità dei destinatari diretti degli *output*)
- Efficacia qualitativa: (qualità erogata secondo parametri oggettivi / qualità percepita secondo la prospettiva dei fruitori)

**Indicatori di outcome (risultato e impatto)** le misure di outcome, rappresentano le conseguenze generate dagli output, rilevano il livello di raggiungimento della missione e degli obiettivi strategici di un'organizzazione. Gli indicatori di outcome si distinguono tra outcome intermedi e risultati finali:

- gli outcome intermedi (risultati): sono i risultati degli output che ci si aspetta conducano alle finalità desiderate, sono dimostrabili nelle trasformazioni dei comportamenti dei beneficiari diretti di una politica o di un servizio;
- gli outcome finali (impatti): rappresentano gli impatti sulla società che è possibile generare attraverso l'azione dell'amministrazione, in termini di soddisfacimento dei bisogni espressi dai cittadini.

Rilevare l'impatto pone delle difficoltà di misurazione, sia a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto, sia a causa del parziale controllo dello stesso, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne.

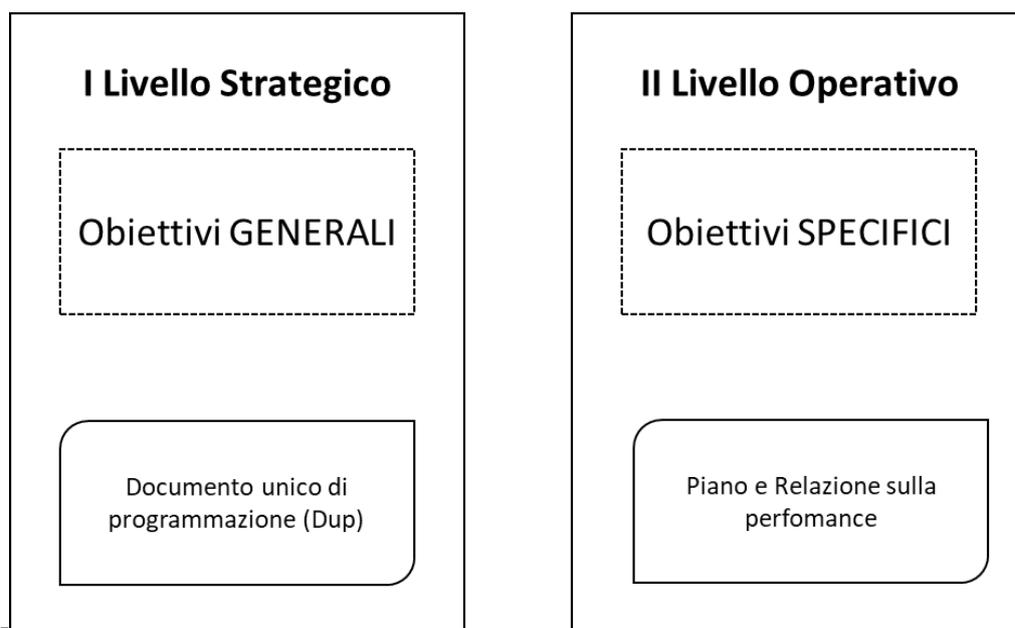
Le misure di impatto dovrebbero rappresentare, comunque, il riferimento fattuale per la programmazione di medio-lungo periodo, che orienta attività e progetti, prefigurando i risultati attesi.

Di conseguenza, nella fase di programmazione strategica gli indicatori di impatto devono indicare sia il punto di partenza, sia gli impatti attesi nel medio-lungo periodo a fronte delle attività poste in essere dalle amministrazioni. In tal modo, a consuntivo (nella fase di "accountability esterna" al cittadino) sarà possibile valutare gli effetti delle politiche confrontando le attese con gli outcome finali.

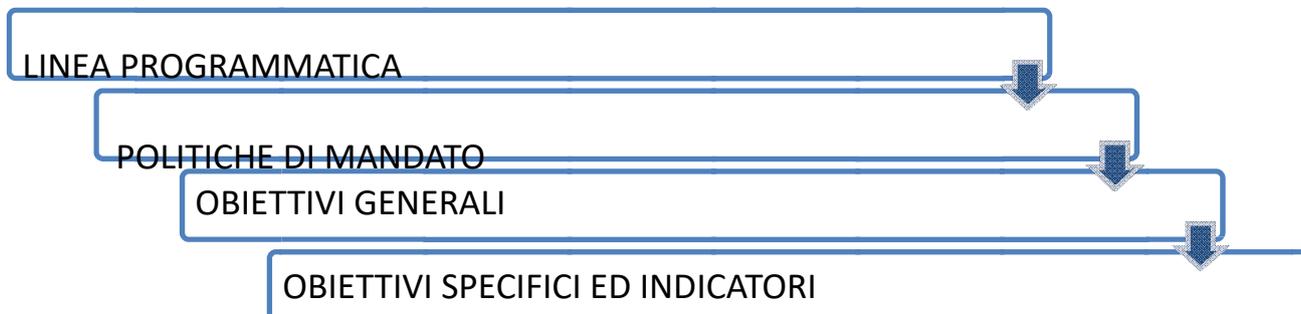
## 2.2 GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Gli strumenti di programmazione della performance dell'Unione Pratiarcari sono distinti in due livelli gerarchici:

- **il I livello** è quello della programmazione strategica, rappresentata dalle aree strategiche e dagli obiettivi strategici-Generali nella sezione strategica del Documento unico di programmazione (Dup);
- **il II livello** è quello operativo, rappresentato dagli Obiettivi Specifici e dagli indicatori del Peg e Relazione sulla performance ;



L'architettura del sistema di programmazione prevede uno schema ad albero, nel quale sono riportate gerarchicamente le Linee programmatiche, i Progetti di mandato, gli Obiettivi generali, gli Obiettivi specifici ed indicatori



La distinzione opera a livello gerarchico, i primi attengono al livello strategico e definiscono le finalità dell'obiettivo e la competenza politica, mentre i secondi attengono al livello operativo nel quale vengono definite le attività, le fasi e la competenza dirigenziale.

Le modifiche apportate all'art 5 c. 1 del d.lgs. n. 150/2009 introducono le medesime categorie di obiettivi (**obiettivi generali** e **obiettivi specifici**) **con un diverso significato**: i primi (generali) identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, e sono determinati con linee guida, adottate su base triennale con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri; i secondi (specifici) sono definiti da ciascuna amministrazione nel proprio Piano.

## **LIVELLO: LE POLITICHE DI MANDATO**

Per ciascuna Linea programmatica delle politiche di mandato è stata definita un'articolazione per "Aree ed indirizzi strategici" che aggrega i principali "temi" trattati dal singolo programma.

Le linee programmatiche di mandato sono due:

- Sicurezza ed integrazione intercomunale;
- Efficienza dei servizi;
- Albignasego sicura.

## **LIVELLO: IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (DUP)**

Nella sezione Strategica del Documento unico di programmazione, per ciascuna linea programmatica di mandato è stata definita un'area strategica dove sono stati individuate gli obiettivi strategici GENERALI

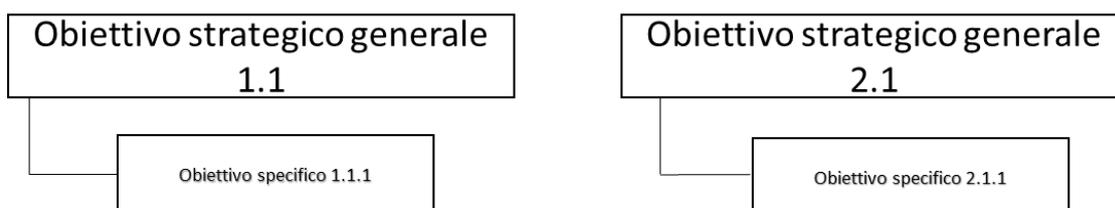


## Contenuto obiettivi GENERALI

Elementi	Descrizione
<b>Titolo</b>	Individua l'obiettivo generale
<b>Finalità</b>	Definisce le priorità e fornisce le direttive di carattere generale sulla strategia che s'intende seguire, relative al medesimo periodo del DUP (triennio di riferimento.)
<b>Collegamenti</b>	E' collegato alle politiche di mandato attraverso aree ed indirizzi strategici.
<b>Responsabilità</b>	E' assegnato ad un Assessore di riferimento. E' assegnato a un CdR (Settore) può per proprie caratteristiche essere condiviso da più CdR (definito Obiettivo generale trasversale.)

## LIVELLO: P.E.G. E LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Nel Peg, per ciascun Obiettivo GENERALE sono definiti degli obiettivi SPECIFICI e i relativi indicatori. Gli obiettivi specifici si distinguono in obiettivi di sviluppo (con i quali si accrescono i servizi resi dall'ente con nuovi servizi o con il miglioramento dei servizi esistenti e gli obiettivi strutturali o anche di mantenimento) con i quali si assicurano funzioni e servizi continuativi erogati dall'Ente.



Contenuto obiettivi SPECIFICI:

Elementi	Descrizione
<b>Titolo</b>	Individua l'obiettivo specifico in modo coerente con le finalità dell'obiettivo GENERALE
<b>Finalità</b>	Dettaglia in modo operativo l'obiettivo GENERALE, individua in modo specifico le attività e i target e le fasi che portano al raggiungimento dell'obiettivo specifico (obiettivi di sviluppo) o i target da conseguire su base pluriennale per gli obiettivi strutturali.
<b>Collegamenti</b>	E' collegato all'obiettivo GENERALE di riferimento; E' collegato, eventualmente, a un obiettivo GENERALE di carattere trasversale.
<b>Responsabilità</b>	E' assegnato a un Settore
<b>Pesi</b>	In sede di budget gli obiettivi specifici sono pesati su base 100.
<b>Indicatore</b>	Misura il raggiungimento delle singole fasi o dei prodotti che realizzano l'obiettivo specifico.  Per ciascun indicatore viene inserito: codice, descrizione, unità misura, peso (su base 100), valore di budget (target).
<b>Tipologia dell'indicatore</b>	A cura dell'u.o controllo di gestione – ciascun indicatore viene classificato in funzione della tipologia: efficienza, efficacia ecc.

## **LIVELLI TRASVERSALI**

Contestualmente alla struttura della programmazione ad albero, il Sistema di programmazione prevede anche la presenza di un Livello trasversale di collegamento degli obiettivi.

Il Livello trasversale viene introdotto quando è necessario monitorare i risultati dell'azione amministrativa relativa ad una pluralità di obiettivi che appartengono a diversi progetti di mandato (e quindi a temi diversi).

Al fine di coordinare la programmazione e monitorare lo stato di avanzamento di questa tipologia di obiettivi, in fase di budgeting i CdR interessati collegano gli obiettivi specifici all'obiettivo di livello trasversale.

## **LA RENDICONTAZIONE**

In sede di rendicontazione, agli elementi presenti nell'obiettivo SPECIFICO si aggiungono i seguenti:

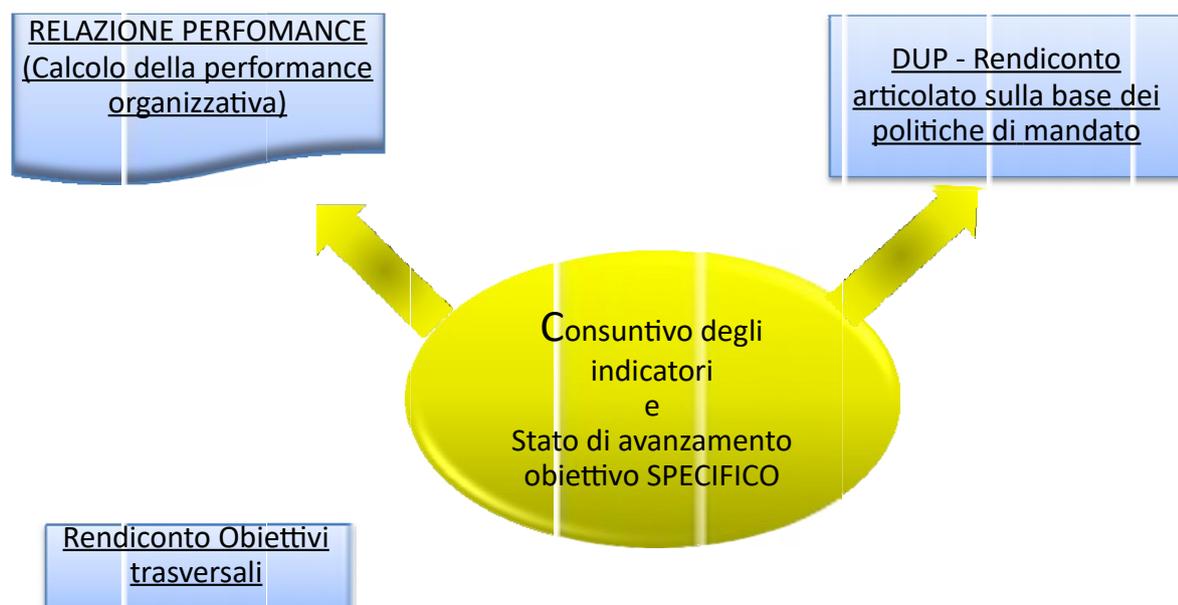
Elementi	Descrizione
<b>Stato di avanzamento</b>	Un sintetico commento che esplica in modo descrittivo i risultati raggiunti e quelli non raggiunti, facendo riferimento agli atti, ai documenti e alle attestazioni (fonti) per le quali si è indicato il valore di consuntivo degli indicatori correlati.
<b>Consuntivo Indicatore</b>	Il valore raggiunto a consuntivo rispetto alla previsione

## I DOCUMENTI DI RENDICONTAZIONE

In fase di rendicontazione con il valore a consuntivo degli indicatori, e lo stato di avanzamento descrittivo dell'obiettivo SPECIFICO, si producono i seguenti documenti:

- La Relazione sulla performance con articolazione per CdR e obiettivi GENERALI al fine di calcolare la PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- Il consuntivo degli Obiettivi trasversali
- Lo stato di avanzamento del DUP con articolazione per Progetti di mandato ed obiettivi GENERALI.

### LO SCHEMA DI RENDICONTAZIONE



## CAPITOLO III LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### 3.1 LE RELAZIONI TRA PERFORMANCE, SISTEMA DEI CONTROLLI E QUALITÀ

Nella valutazione della performance organizzativa, si deve tenere conto di due ulteriori aspetti:

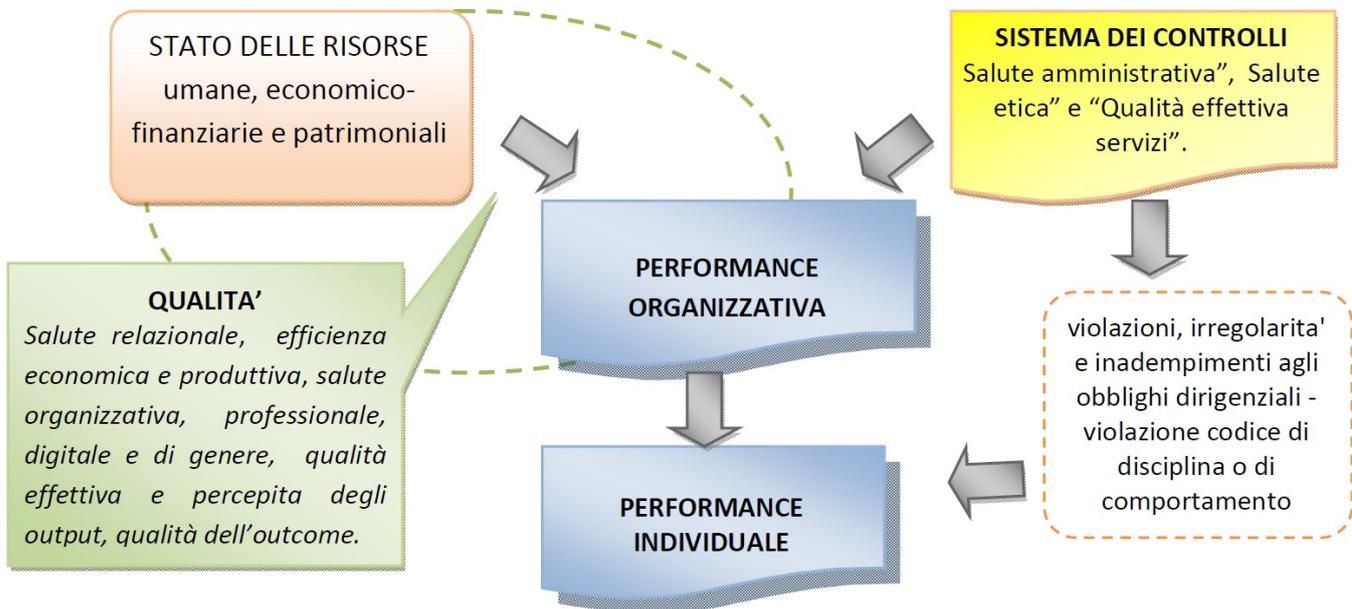
- In primo luogo è necessario contestualizzare il dato di performance, perché non esiste una definizione di performance valida per tutte le circostanze, di conseguenza, il risultato della performance deve essere letto in relazione allo STATO DELLE RISORSE e cioè del livello di risorse umane, economico-finanziarie e patrimoniali, presentato in sede di Dup.
- In secondo luogo è necessario valutare il grado di raggiungimento dell'azione amministrativa con una visione completa, che tenga quindi conto, sia degli effetti del Sistema dei controlli sulla performance, sia della Qualità dei processi e dei prodotti e dei servizi erogati e dei relativi impatti sulla collettività.

Con **la valutazione** l'Ente esprime **una valutazione di compiutezza dell'azione amministrativa:**

**La valutazione relativa al Sistema dei controlli** prende in considerazione l'insieme dei controlli a carattere sistematico sull'attività complessiva dell'Ente, verificando la *"conformità"* dell'azione amministrativa, a norme di carattere generale e trasversali a tutto l'Ente.

**La valutazione relativa alla Qualità** prende in considerazione sia lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, sia il rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato, sia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti, sia l'effetto generato dall'attività sui destinatari.

## LO SCHEMA DELLA VALUTAZIONE



### LA VALUTAZIONE

La **metodologia di valutazione della performance organizzativa** è finalizzata a verificare il grado di raggiungimento dell'azione amministrativa, al fine di rappresentare **in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini** e agli altri utenti finali il collegamento tra la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione.

**La metodologia**, nel calcolo della performance organizzativa, **rileva principalmente l'efficienza e l'efficacia delle azioni direttamente collegate all'organizzazione** e quindi relativi all'ambito di diretta responsabilità dei Responsabili di Settore e del personale (vedi *lettere b, f e g dell' Art. 8. Del 150/2009 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa"*).

## **CAPITOLO IV IL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE**

### **IL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA**

#### **PROGRAMMA DI MANDATO**

In funzione dell'art 17 dello Statuto, il Consiglio determina l'indirizzo politico-amministrativo dell'Unione e ne controlla l'attuazione, adottando gli atti fondamentali attribuiti dalla legge alla competenza del consiglio comunale.

Il Consiglio definisce annualmente l'attuazione delle linee di mandato con l'approvazione del Documento Unico di Programmazione e del bilancio di previsione.

A tale scopo nel Documento Unico di programmazione dovranno essere evidenziati gli obiettivi del programma di mandato che si intendono conseguire con i suddetti documenti contabili. La ricognizione dei programmi è effettuata dal Consiglio sulla scorta dei rapporti predisposti dall'unità preposta al controllo strategico.

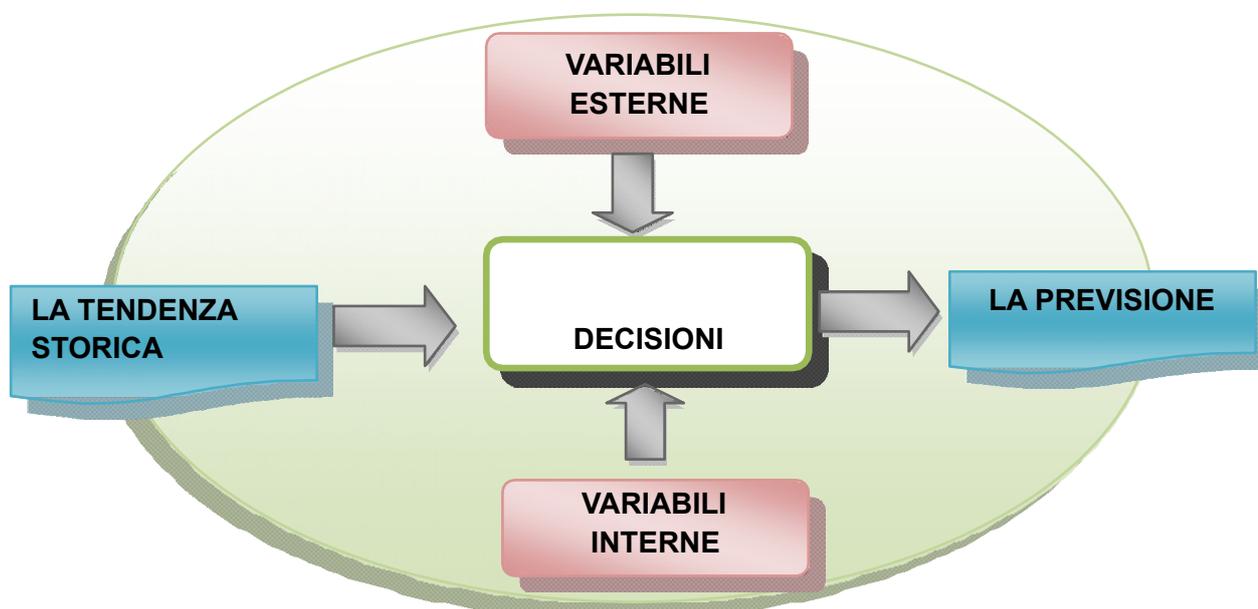
## DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

Il processo di predisposizione e approvazione del Documento unico di programmazione (DUP) si svolge nei tempi e con le modalità previste dal Regolamento di contabilità, **l'approvazione del DUP è di competenza del Consiglio.**

**Nella redazione del DUP** si deve tener conto:

- della tendenza storica (economica, finanziaria e fattuale);
- delle variabili esterne: il contesto sociale, economico e finanziario, il quadro normativo;
- delle variabili interne: il livello delle Entrate correnti e il relativo livello delle spese, il personale e l'organizzazione, le regole, le funzioni, le attività, gli obiettivi;

Sulla base di detto scenario vengono prese le Decisioni e effettuate le relative Previsioni.



**Il Segretario sulla scorta degli indirizzi del Presidente incontra I Responsabili di settore al fine di illustrare i contesti, le linee di programma, gli obiettivi strategici sui quali costruire la nuova proposta di Obiettivi generali.**

I CdR propongono l'aggiornamento delle proposte di obiettivi GENERALI e SPECIFICI di propria competenza relative al triennio di competenza del DUP.

## IL CICLO DELLA PERFORMANCE

### APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Peg è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance.

**Il Peg viene redatto dal Segretario e presentato, alla Giunta per l'approvazione.**

### MONITORAGGIO

Il Regolamento sui controlli interni approvato dal Consiglio con deliberazione n. 4 del 28/03/2019 prevede l'elaborazione di report semestrali riferiti all'attività complessiva dell'Ente, alla gestione dei Settori, alla gestione dei singoli servizi o centri di costo.

I CdR inseriscono/confermano lo stato di avanzamento degli obiettivi e dei relativi indicatori. In questa fase di norma è possibile richiedere sia lo slittamento dell'obiettivo o la riduzione del valore previsto a budget degli indicatori, sia la neutralizzazione degli obiettivi che non siano più realizzabili nell'anno.

**La riprogrammazione (e/o la neutralizzazione) dell'obiettivo** viene valutata solo se presenti una o più delle seguenti condizioni:

- la motivazione è di natura economica o normativa o per fatti non dipendenti dall'amministrazione;
- l'evento pregiudica in modo significativo la possibilità di raggiungere l'obiettivo;
- l'evento non poteva essere preventivato al momento della predisposizione degli obiettivi

A conclusione della fase di monitoraggio e previo esame del Nucleo di valutazione, il Servizio di controllo di Gestione produce il documento Relazione sulla performance e il Report degli scostamenti che contiene gli obiettivi non realizzati pienamente, e li sottopone alla Giunta per l'approvazione.

### RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

I CdR inseriscono per ciascun obiettivo SPECIFICO:

- i valori raggiunti dai relativi indicatori in caso di scostamenti rispetto alla previsione per ciascun indicatore vengono altresì riportate le relative motivazioni
- uno stato di avanzamento degli obiettivi nel quale sono rendicontati, in maniera descrittiva, i risultati raggiunti e quelli non raggiunti, evidenziando, per ciascun indicatore collegato

all'obiettivo, gli atti, i documenti e le attestazioni (fonti) per le quale si è indicato il valore di consuntivo.

A conclusione della fase di rendicontazione, il Servizio di Controllo di Gestione produce la Relazione sulla performance e il Report degli scostamenti che contiene gli obiettivi non realizzati pienamente.

## **VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE E CALCOLO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### Il Nucleo di valutazione, in prima istanza verifica:

- che la Relazione sia in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali;
- il collegamento tra la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione;
- che Il Piano contenga obiettivi coerenti con quelli contenuti nel piano della trasparenza e nel piano anticorruzione;
- l'attendibilità della rendicontazione, verificando la rispondenza dei valori a consuntivo degli indicatori, con lo stato di avanzamento descrittivo dell'obiettivo, con particolare riferimento agli atti, ai documenti e alle attestazioni (fonti) di tali valori

### Il Nucleo di valutazione, in seconda istanza verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e valutando per ciascun indicatore:

- se il risultato è uguale o migliore della previsione, assegna una percentuale di realizzazione pari al 100% (*Risultato raggiunto*);
- se il risultato è peggiore della previsione assegna una percentuale di realizzazione da 0 a 100% (*Risultato parzialmente raggiunto*);
- in assenza di attività svolte e/o in presenza di un rilevante scostamento rispetto a quanto preventivato, assegna una percentuale di realizzazione pari a 0% (*Risultato non raggiunto*); nei casi previsti per la riprogrammazione il Nucleo può procedere alla neutralizzazione dell'obiettivo, escludendolo quindi dal calcolo della performance organizzativa (*Risultato neutralizzato*). La neutralizzazione dell'obiettivo spetta solo al Nucleo di Valutazione. Spetta pertanto al Nucleo di Valutazione l'eventuale neutralizzazione del collegamento del personale alle schede obiettivo di settore.

Al termine di tali attività, il Nucleo di valutazione, predispose il "RAPPORTO AL 31/12" con tutte le decisioni assunte e approva il **Documento di validazione della Relazione sulla performance**.

#### **CALCOLO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

L'Ufficio controllo di gestione, sulla base delle risultanze sul grado di raggiungimento degli indicatori, **calcola, in modo matematico, la performance organizzativa**: partendo dalla percentuale di raggiungimento certificata dal Nucleo, determina il grado di raggiungimento rispettivamente degli obiettivi SPECIFICI e degli obiettivi GENERALI di competenza in funzione dei pesi assegnati in sede di previsione

## **APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

**La Relazione sulla performance** e il Rapporto del Nucleo vengono inviati alla Giunta per la sua approvazione.

## **RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Alla fine del ciclo della performance, il Nucleo di valutazione predispone la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione. Nella Relazione il Nucleo riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi. La finalità è di evidenziarne le criticità e i punti di forza, al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

## **PUBBLICAZIONE IN AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE**

Il Peg e la Relazione sulla performance, il Documento di validazione della Relazione sulla performance e la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione redatti dal Nucleo, vengono infine pubblicati sulla pagina amministrazione trasparente del sito istituzionale nella sezione denominata “performance”. Nella stessa pagina sono pubblicati i dati relativi ai premi e l’ammontare complessivo dei premi stanziati e distribuiti.

## **CAPITOLO V - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE**

*Il rispetto delle disposizioni in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance di cui al D.Lgs. n. 150/2009, come integrate e dettagliate nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi e nel presente Sistema, è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.*

### **VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La Performance organizzativa dell'Ente si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi, che sono di ente e di singole unità organizzative, e presentano le seguenti caratteristiche:

- rilevanti rispetto alle finalità strategiche e politiche dell'ente, ai bisogni degli utenti e alla missione istituzionale e prevista anche dalle norme;
- concreti e valutabili in termini chiari e precisi;
- orientati al perfezionamento dei servizi e processi erogati dall'ente;
- riferiti ad un arco temporale annuale o pluriennale;
- confrontabili, ove possibile, con gli andamenti dell'amministrazione, nel periodo precedente o con target di altre amministrazioni;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

### **5.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La valutazione della Performance individuale riguarda:

- il raggiungimento di obiettivi di ente, unità organizzativa e/o di specifici obiettivi individuali assegnati direttamente alla risorsa;
- i comportamenti organizzativi ovvero le competenze gestionali dimostrate, con riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

Tutte le valutazioni annuali saranno raccolte nei fascicoli personali degli interessati e di esse si terrà conto nei percorsi di carriera e per i titolari di posizione organizzativa di categoria D, anche all'atto di assegnazione o del rinnovo di incarico.

## **STRUTTURA E SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE DELL'UNIONE DEI COMUNI PRATIARICATI (RESPONSABILI DI SETTORE)**

La valutazione della performance dei Responsabili di Settore (titolari di Posizione Organizzativa) prende in esame i seguenti fattori:

- a) il raggiungimento di obiettivi di performance organizzativa di Ente (Performance generale di struttura in relazione agli obiettivi strategici assegnati con il DUP): peso 5%
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi di performance di settore (ambito organizzativo di diretta responsabilità) assegnati dalla Giunta in sede di approvazione del Peg : peso 75%;
- c) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali (cioè riferibili all'operato diretto dei Responsabili di Settore) assegnati dalla Giunta in sede di approvazione del Peg: peso 5%
- d) valutazione del grado di copertura del ruolo, ovvero dei comportamenti organizzativi espressi nel corso dell'anno, valutato a cura del Nucleo di Valutazione– anche attraverso informazioni acquisite dal Presidente, Assessori e Segretario: peso 15%

Qualora non vengano assegnati specifici obiettivi individuali, la quota parte di peso ad essi attribuita viene collocata sul raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di settore.

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 100 punti, come descritto nei passaggi successivi. Gli obiettivi di performance organizzativa e individuale possono essere graduati/pesati in relazione alla importanza, strategicità ovvero alla loro complessità.

La proposta di ponderazione del peso degli obiettivi viene effettuata dal Segretario se validata a cura del Nucleo di Valutazione.

Tra gli obiettivi assegnati ai Responsabili di Settore deve essere evidente la presenza di collegamento con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e con le misure per la trasparenza amministrativa, secondo quanto indicato anche dal Piano Nazionale Anticorruzione 2016.

I punteggi di graduazione del raggiungimento degli obiettivi sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati e documentato nella Relazione sulla Performance con i valori di risultato atteso.

La determinazione del punteggio effettivo per ogni singolo obiettivo (individuale o di struttura) assegnato si ottiene moltiplicando il punteggio corrispondente al grado di raggiungimento del singolo obiettivo per il peso dello stesso.

Scheda n° 1: Sintesi della valutazione in base ai risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi individuali di performance organizzativa (di Ente e di settore), di obiettivi individuali nonche' di comportamenti professionali e manageriali dimostrati nella gestione del ruolo del Responsabile di Settore

### 1. Obiettivi di performance organizzativa di Ente

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (=A*B/100)
Obiettivo 1	Po <sub>1</sub>	Pr <sub>1</sub>	Po <sub>1</sub> * Pr <sub>1</sub> / 100
Obiettivo 2	Po <sub>2</sub>	Pr <sub>2</sub>	Po <sub>2</sub> * Pr <sub>2</sub> / 100
Obiettivo ...	Po...	Pr...	Po... * Pr... / 100
Obiettivo i	Po <sub>i</sub>	Pr <sub>i</sub>	Po <sub>i</sub> * Pr <sub>i</sub> / 100
	Somma dei pesi degli obiettivi SPo = $\sum Po_n$		Somma dei punteggi ponderati SPp = $\sum (Po_n * Pr_n / 100)$
Sub totale 5%	ST1 = (SPp / SpO) * 10		

### 2. Specifici obiettivi di performance organizzativa di settore

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (=A*B/100)
Obiettivo 1	Po <sub>1</sub>	Pr <sub>1</sub>	Po <sub>1</sub> * Pr <sub>1</sub> / 100
Obiettivo 2	Po <sub>2</sub>	Pr <sub>2</sub>	Po <sub>2</sub> * Pr <sub>2</sub> / 100
Obiettivo ...	Po...	Pr...	Po... * Pr... / 100
Obiettivo i	Po <sub>i</sub>	Pr <sub>i</sub>	Po <sub>i</sub> * Pr <sub>i</sub> / 100
	Somma dei pesi degli obiettivi SPo = $\sum Po_n$		Somma dei punteggi ponderati SPp = $\sum (Po_n * Pr_n / 100)$
Sub totale 75%	ST2 = (SPp / SpO) * 70		

### 3. Specifici obiettivi individuali

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (=A*B/100)
Obiettivo 1	Po <sub>1</sub>	Pr <sub>1</sub>	Po <sub>1</sub> * Pr <sub>1</sub> / 100
Obiettivo 2	Po <sub>2</sub>	Pr <sub>2</sub>	Po <sub>2</sub> * Pr <sub>2</sub> / 100
Obiettivo ...	Po...	Pr...	Po... * Pr... / 100
Obiettivo i	Po <sub>i</sub>	Pr <sub>i</sub>	Po <sub>i</sub> * Pr <sub>i</sub> / 100
	Somma dei pesi degli obiettivi SPo = $\sum Po_n$		Somma dei punteggi ponderati SPp = $\sum (Po_n * Pr_n / 100)$
Sub totale 5%	ST3 = (SPp / SpO) * 5		

#### 4. Grado di copertura del ruolo

Comportamenti	Peso	Valutazione (da 1 = insufficiente a 10 = eccellente)	Punteggio ponderato (= A*B)
1. Capacità di programmazione e controllo delle attività	6	V1	6 * V1
2. Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane	2	V2	2 * V2
3. Orientamento all'utente esterno/interno	1	V3	1 * V3
4. Responsabilità nella gestione degli impegni	4	V4	4 * V4
5. Flessibilità organizzativa	2	V5	2 * V5
Sub totale 15%	ST4 = Somma dei punteggi ponderati/10		

#### Valutazione complessiva

T = Somma dei 4 punteggi ponderati ST1 + ST2 + ST3 + ST4

Descrizione oggettiva delle competenze:

Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione
Capacità di programmazione e controllo delle attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di individuare gli obiettivi ed elaborare un programma di lavoro, quantificando le risorse necessarie, tenendo conto degli indirizzi della Giunta</li> <li>capacità di gestire le attività di competenza attraverso periodiche azioni di monitoraggio e verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi e dell'impiego delle risorse, proponendo l'adozione di interventi correttivi</li> <li>miglioramento dei processi lavorativi e/o dei servizi</li> <li>semplificazione delle procedure</li> </ul>
Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>comportamenti ed iniziative adottati per valorizzare i collaboratori ed accrescerne la motivazione</li> <li>analisi e segnalazione dei fabbisogni formativi e di addestramento/aggiornamento del personale assegnato</li> <li>qualità della Leadership espressa</li> </ul>
Orientamento all'utente esterno/interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di individuare e analizzare i bisogni dell'utenza interna ed esterna</li> <li>capacità di analizzare l'impatto delle azioni sull'utenza interna ed esterna</li> <li>contributo al miglioramento delle relazioni interne ed esterne all'ente</li> <li>utilizzo di sistemi informativi orientati all'utenza.</li> </ul>
Responsabilità nella gestione degli impegni	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di presidiare le attività assegnate alla struttura nei tempi e nei modi necessari e di intervenire tempestivamente per la soluzione di eventuali problematiche</li> </ul>
Flessibilità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>disponibilità alle eventuali modifiche organizzative proposte o alle innovazioni che comportano un cambiamento nel modo di lavorare</li> <li>proattività verso le novità ed i cambiamenti</li> <li>Iniziative e proposte avanzate per:</li> <li>la realizzazione degli obiettivi previsti negli strumenti di programmazione</li> <li>la razionalizzazione dell'organizzazione interna</li> </ul>

Al fine di incentivare il rispetto degli obblighi di legge relativi alle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, si introduce una voce correttiva alla valutazione che, sulla base della reportistica del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, può ridurre sino a 6 punti percentuali il punteggio ottenuto secondo il seguente schema:

Fattore valutato	Punteggio penalità
Mancata attuazione delle misure e delle azioni del PTPCT per una percentuale dal 5% al 15%	- 2 punti
Mancata attuazione delle misure e delle azioni del PTPCT per una percentuale ricompresa fra il 16% e il 25%	- 4 punti
Mancata attuazione delle misure e delle azioni del PTPCT per una percentuale ricompresa fra il 26% e il 35%	- 6 punti

Alla scopo di promuovere una differenziata valutazione dei propri collaboratori e la messa in atto di un corretto rapporto valutatore/valutato vengono previste le seguenti

voci correttive alla valutazione

<b>Fattore valutato</b>	<b>Punteggio penalità</b>
Valutazioni non differenziate tra loro per settore con un numero di dipendenti pari o superiore a cinque:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione sulla base dello scostamento quadratico medio – penalizzazione per <math>\sigma</math> inferiore a 2</li> </ul>	- 2 punti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione sulla base dello scostamento quadratico medio – penalizzazione per <math>\sigma</math> da 2 e inferiore a 3</li> </ul>	- 1,5 punti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione sulla base dello scostamento quadratico medio – penalizzazione per <math>\sigma</math> da 3 e inferiore a 4</li> </ul>	- 1 punto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione sulla base dello scostamento quadratico medio – penalizzazione per <math>\sigma</math> da 4 fino a 5 compreso</li> </ul>	- 0,5 punti
Mancata comunicazione iniziale degli obiettivi individuali e/o di gruppo ai propri collaboratori	- 1 punto
Mancato colloquio intermedio con il collaboratori	- 1 punto
Ricorsi avverso la valutazione ritenuti dall'organo di valutazione ammissibili e fondati	- 1 punto

## Esempio valutazione dei capisettore

Per tutto l'ente, composto da 4 settori, sono stati definiti 9 obiettivi strategici. I pesi di tutti gli obiettivi e i settori di assegnazione sono i seguenti:

	Peso dell'obiettivo strategico $P_{o_i}$	Settore	Valutazioni finali sul raggiungimento degli obiettivi strategici $P_{r_i}$
Obiettivo strategico 1	100	1	80
Obiettivo strategico 2	80	1	100
Obiettivo strategico 3	100	1	90
Obiettivo strategico 4	50	1	70
Obiettivo strategico 5	75	2	100
Obiettivo strategico 6	90	2	75
Obiettivo strategico 7	100	2	95
Obiettivo strategico 8	65	3	90
Obiettivo strategico 9	95	4	95

La performance organizzativa di ente (uguale per tutti i settori)

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo strategico	Valutazione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo strategico	Punteggio ponderato (=A*B/100)
Obiettivo strategico 1	$P_{o_1}$	$P_{r_1}$	$P_{o_1} * P_{r_1} / 100$
Obiettivo strategico 2	$P_{o_2}$	$P_{r_2}$	$P_{o_2} * P_{r_2} / 100$
Obiettivo strategico ...	$P_{o_{...}}$	$P_{r_{...}}$	$P_{o_{...}} * P_{r_{...}} / 100$
Obiettivo strategico i	$P_{o_i}$	$P_{r_i}$	$P_{o_i} * P_{r_i} / 100$
	Somma dei pesi degli obiettivi strategici $SP_o = \sum P_{o_n}$		Somma dei punteggi ponderati $SP_p = \sum (P_{o_n} * P_{r_n} / 100)$
Sub totale 5%	$ST1 = (SP_p / SP_o) * 5$		

risulta:

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo strategico	Valutazione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo strategico	Punteggio ponderato (=A*B/100)
Obiettivo strategico 1	100	80	80
Obiettivo strategico 2	80	100	80
Obiettivo strategico 3	100	90	90
Obiettivo strategico 4	50	70	35
Obiettivo strategico 5	75	100	75
Obiettivo strategico 6	90	75	67,5
Obiettivo strategico 7	100	95	95
Obiettivo strategico 8	65	90	58,5
Obiettivo strategico 9	95	95	90,25
	755		671,25
Sub totale 5%	$ST1 = (SP_p / SP_o) * 5 = 671,25 / 755 * 5 = 0,89 * 5 = 4,45$		

Per lo stesso ente, nella sottostante tabella sono riportati gli obiettivi dei settori e quelli specifici individuali dei Responsabili

	Peso dell'obiettivo $Po_i$	Settore	Obiettivi specifici individuali del Responsabile	Valutazioni finali sul raggiungimento degli obiettivi $Pr_i$
Obiettivo 1	100	1		100
Obiettivo 2	80	1		90
Obiettivo 3	75	1	X	100
Obiettivo 4	85	1	X	75
Obiettivo 5	100	2		90
Obiettivo 6	50	2		100
Obiettivo 7	25	2	X	70
Obiettivo 8	95	2		95
Obiettivo 9	100	3		95
Obiettivo 10	50	3		100
Obiettivo 11	70	3	X	80
Obiettivo 12	100	4		80
Obiettivo 13	10	4		90
Obiettivo 14	25	4		90
Obiettivo 15	90	4		90

Ora, relativamente al Responsabile del settore 1, la valutazione sugli specifici obiettivi di performance organizzativa di settore

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (A * B / 100)
Obiettivo 1	$Po_1$	$Pr_1$	$Po_1 * Pr_1 / 100$
Obiettivo 2	$Po_2$	$Pr_2$	$Po_2 * Pr_2 / 100$
Obiettivo ...	$Po_{...}$	$Pr_{...}$	$Po_{...} * Pr_{...} / 100$
Obiettivo i	$Po_i$	$Pr_i$	$Po_i * Pr_i / 100$
	Somma dei pesi degli obiettivi $SPo = \sum Po_n$		Somma dei punteggi ponderati $SPp = \sum (Po_n * Pr_n / 100)$
Sub totale 75%		$ST2 = (SPp / Sp_o) * 75$	

risulta:

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (A * B / 100)
Obiettivo 1	100	100	100
Obiettivo 2	80	90	
	180		172
Sub totale 75%		$ST2 = (SPp / Sp_o) * 75 = (172/180)*75 = 0,96 * 75 = 72$	

Per quanto riguarda invece la valutazione ST3 sugli specifici obiettivi individuali

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (A * B / 100)
Obiettivo 1	Po <sub>1</sub>	Pr <sub>1</sub>	Po <sub>1</sub> * Pr <sub>1</sub> / 100
Obiettivo 2	Po <sub>2</sub>	Pr <sub>2</sub>	Po <sub>2</sub> * Pr <sub>2</sub> / 100
Obiettivo ...	Po <sub>...</sub>	Pr <sub>...</sub>	Po <sub>...</sub> * Pr <sub>...</sub> / 100
Obiettivo i	Po <sub>i</sub>	Pr <sub>i</sub>	Po <sub>i</sub> * Pr <sub>i</sub> / 100
	Somma dei pesi degli obiettivi SPo = $\sum P_{o_n}$		Somma dei punteggi ponderati SPp = $\sum (P_{o_n} * Pr_n / 100)$
Sub totale 5%	ST3 = (SPp / Sp <sub>o</sub> ) * 5		

risulta:

	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (A * B / 100)
Obiettivo 3	75	100	75
Obiettivo 4	85	75	63,75
	160		138,75
Sub totale 5%	ST3 = (SPp / Sp <sub>o</sub> ) * 5 = (138,75/160)*5 = 0,87*5 = 4,35		

Ora, sempre relativamente al medesimo settore deve essere valutata la componente ST4 Grado di copertura del ruolo:

Comportamenti	Peso	Valutazione (da 1 = insufficiente a 10 = eccellente)	Punteggio ponderato (= A*B)
1. Capacità di programmazione e controllo delle attività	6	V1	6 * V1
2. Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane	2	V2	2 * V2
3. Orientamento all'utente esterno/interno	1	V3	1 * V3
4. Responsabilità nella gestione degli impegni	4	V4	4 * V4
5. Flessibilità organizzativa	2	V5	2 * V5
Sub totale 15%	ST4 = Somma dei punteggi ponderati/10		

<b>Comportamenti</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutazione (da 1 = insufficiente a 10 = eccellente)</b>	<b>Punteggio ponderato (= A*B)</b>
1. Capacità di programmazione e controllo delle attività	6	10	60
2. Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane	2	7	14
3. Orientamento all'utente esterno/interno	1	9	9
4. Responsabilità nella gestione degli impegni	4	8	32
5. Flessibilità organizzativa	2	9	18
Sub totale 15%	ST4 = 13,3		

La valutazione finale complessiva del Responsabile del 1° Settore sarà quindi

Valutazione = ST1 + ST2 + ST3 + ST4 = 4,45 + 72 + 4,35 + 13,3 = 94,10

Il calcolo invece della valutazione del Responsabile 4° Settore avviene nel seguente modo:

ST1: identico valore del 1° Settore;

ST2: verrà calcolato usando i valori degli obiettivi specifici 12, 13, 14 e 15 usando 80 punti al posto di 75;

ST3: sarà pari a 0 in quanto non vi sono obiettivi specifici individuali;

ST4: medesima modalità di calcolo.

## COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO DELLA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Entro il mese successivo a quello dell'avvenuta rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture il Nucleo di Valutazione, di norma, propone al Sindaco la valutazione della performance dei titolari di Posizione Organizzativa dell'Ente. Il Sindaco recepisce la proposta di valutazione del Nucleo di valutazione e confermatala, o modificatala motivatamente, attribuisce la valutazione finale, attraverso la individuazione della fascia in cui va a collocarsi la percentuale della retribuzione di posizione da riconoscere ai titolari di Posizione Organizzativa (Responsabili di Settore) in base al punteggio attribuitogli, come da tabella a seguire riportata:

*Tabella: Collegamento tra punteggio e percentuale di retribuzione di risultato*

<b>Punteggio finale</b>	<b>Retribuzione di risultato (% della retribuzione di risultato teorica)</b>
Maggiore e/o uguale a 95	100
Maggiore e/o uguale a 90 e minore di 95	95
Maggiore e/o uguale a 85 e minore di 90	90
Maggiore e/o uguale a 80 e minore di 85	85
Maggiore e/o uguale di 75 e minore di 80	80
Maggiore e/o uguale di 70 e minore di 75	75
Maggiore e/o uguale di 65 e minore di 70	70
Maggiore e/o uguale di 60 e minore di 65	65
Minore di 60	0

In applicazione di quanto previsto dall'art. 4bis del decreto legge 13/2023, convertito con modificazioni nella legge 41/2023, la retribuzione di risultato, risultante dall'applicazione della Tabella di collegamento come sopra riportata, è decurtata del 30% nel caso di mancato rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, fatto salvo comunque quanto stabilito da eventuale specifico obiettivo contenuto nel PIAO.

## **STRUTTURA E SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI COMPARTO**

La valutazione del personale di comparto prende in esame i seguenti fattori.

### Performance organizzativa

- **il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi** dell'unità organizzativa di appartenenza (Performance organizzativa): **peso 5%**;

### Performance individuale

- **il contributo fornito al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali:** **peso 70%**;
- **Le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi:** **peso 25%**.

Tutti i dipendenti sono valutati dai Responsabili di settore con riferimento al personale assegnato attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi di settore di appartenenza, del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo e degli obiettivi specifici individuali e/o di gruppo, colloquio intermedio infra-annuale (da tenersi nei mesi di giugno/luglio); colloquio finale di restituzione della valutazione data.

Il contributo dato alla Performance (performance) per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza e agli obiettivi individuali e/o di gruppo è valutato sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno. Il contributo dato dal dipendente alla performance organizzativa dell'unità di appartenenza è misurato in relazione ai risultati raggiunti in ordine alla performance di settore. La valutazione degli specifici obiettivi di gruppo o individuali riguarda il contributo prestato dal dipendente secondo il peso specifico di collegamento assegnato (Pc1, Pc2 .....Pcn) rispetto agli obiettivi attribuiti con la programmazione definita con il PEG/Piano della Performance. A tale scopo le schede PEG devono contenere il collegamento fra obiettivi assegnati e dipendenti che dovranno concorrere al conseguimento degli obiettivi.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali in ciascuna struttura e associati in sede di pianificazione individuale a ciascun dipendente.

Agli obiettivi sono collegati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi.

Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dalla struttura.

Il punteggio conseguito dalla struttura rappresenta l'elemento di definizione del punteggio di risultato del personale e del responsabile di Settore.

Tuttavia il dipendente risponde del conseguimento degli obiettivi a lui associati in sede di pianificazione individuale delle attività. Associazione che non può non tener conto

dell'apporto individuale del dipendente. Ad ogni dipendente è associato infatti un valore  $P_c$  per ognuna delle schede Peg (o del singolo obiettivo per le schede definite come multi obiettivo) a cui risulta associate che rappresenta (tramite un valore compreso tra 0 e 100) l'apporto del dipendente nelle attività necessarie per il conseguimento dell'obiettivo (ad esempio un valore di  $P_c$  pari a 20 indica un apporto marginale, un valore pari a 100 indica un apporto fondamentale).

In fase di valutazione, ad ogni dipendente è associato un valore  $P_r$  che rappresenta una valutazione del caposettore sul livello di performance del dipendente in relazione alla scheda (ad esempio un valore di  $P_r$  pari a 40 indica una performance insufficiente mentre un valore pari a 100 rappresenta performance massima).

In sintesi la valutazione del personale di comparto avviene secondo le modalità e i parametri contenuti nella scheda n. 2.

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RELATIVAMENTE AL LAVORO AGILE

Relativamente all'ambito della "PERFORMANCE ORGANIZZATIVA", al fine di valorizzare le novità introdotte e valutarne l'impatto viene inserito un **obiettivo di ente** relativo all'implementazione del lavoro agile.

In particolare, il raggiungimento delle previsioni dell'obiettivo di ente che andrà a contribuire alla valutazione della performance organizzativa dovrà comprendere gli indicatori sottoelencati:

<b>INDICATORI</b>
<b>QUANTITATIVI</b>
% lavoratori agili effettivi
% Giornate lavoro agile
<b>QUALITATIVI</b>
Livello di soddisfazione sul lavoro agile
<b>ECONOMICITA'</b>
Riflesso economico: Riduzione costi
<b>EFFICIENZA</b>
Produttiva: Diminuzione assenze
<b>EFFICACIA</b>
Qualitativa: customer satisfaction dei servizi anche in modalità agile

Nell'ambito della valutazione delle **PERFORMANCE INDIVIDUALI**, fermo restando i criteri di valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e performance individuale per specifici obiettivi di gruppo e individuali (vedi pag. 42) vengono sostituiti alcuni descrittori dei comportamenti al fine di consentire l'ampliamento dello spettro delle competenze valutate con il nuovo assetto organizzativo.

Tenuto conto delle attività smartabili così come dichiarate nel PIAO si provvede ad adeguare la tabella dei descrittori nell'Area degli Istruttori (ex cat. C) e nell'Area dei Funzionari e dell'elevata qualificazione (ex cat. D).

I descrittori dei comportamenti per la valutazione del personale di comparto relativo ai De3, De5, De6, De7 e De8, fermo restando i relativi punteggi di riferimento organizzativi, sono pertanto sostituiti dai seguenti:

Descrittore		Descrizione
De3	Interazione nel lavoro di gruppo	Organizza il proprio lavoro e comunica, utilizzando il canale comunicativo più efficace, in relazione alla propria attività in modalità agile con il gruppo, offrendo la propria disponibilità a concretizzare insieme i risultati attesi
De6	Aggiornamento	Aggiornamento continuo anche tramite l'auto formazione. Conosce le potenzialità della collaborazione a distanza e approfondisce continuamente la conoscenza degli strumenti digitali.
De7	Adattamento a situazioni ed esperienze diverse	Segue le indicazioni date per lo svolgimento dei processi ed è flessibile a nuovi modelli di lavoro in funzione di un approccio agile dell'organizzazione.
De8	Problem solving	Risolvere problemi per il conseguimento degli obiettivi assegnati. Capacità di assumersi la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro in modalità di lavoro agile, avendo consapevolezza delle attività da portare a termine e degli obiettivi da realizzare.

### 1. Contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (=A*B/100)
Obiettivo 1	Po <sub>1</sub>	Pr <sub>1</sub>	Po <sub>1</sub> * Pr <sub>1</sub> / 100
Obiettivo 2	Po <sub>2</sub>	Pr <sub>2</sub>	Po <sub>2</sub> * Pr <sub>2</sub> / 100
Obiettivo ...	Po...	Pr...	Po... * Pr... / 100
Obiettivo i	Po <sub>i</sub>	Pr <sub>i</sub>	Po <sub>i</sub> * Pr <sub>i</sub> / 100
	Somma dei pesi degli obiettivi SPo = $\sum Po_n$		Somma dei punteggi ponderati SPp = $\sum (Po_n * Pr_n / 100)$
Sub totale 5%	ST1 = (SPp / SPO) * 5		

### 2. Contributo fornito al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali

Obiettivo	A1	A2	A	B	C
	Peso Obiettivo	Peso collegamento dipendente	Peso per il calcolo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (=A*B/100)
Obiettivo 1	Po <sub>1</sub>	Pc <sub>1</sub>	P <sub>1</sub> = Po <sub>1</sub> * Pc <sub>1</sub> / 100	Pr <sub>1</sub>	P <sub>1</sub> * Pr <sub>1</sub>
Obiettivo 2	Po <sub>2</sub>	Pc <sub>2</sub>	P <sub>2</sub> = Po <sub>2</sub> * Pc <sub>2</sub> / 100	Pr <sub>2</sub>	P <sub>2</sub> * Pr <sub>2</sub>
Obiettivo ...	Po...	Pc...	P... = Po... * Pc... / 100	Pr...	P... * Pr...
Obiettivo i	Po <sub>i</sub>	Pc <sub>i</sub>	P <sub>i</sub> = Po <sub>i</sub> * Pc <sub>i</sub> / 100	Pr <sub>i</sub>	P <sub>i</sub> * Pr <sub>i</sub>
			Somma dei pesi per il calcolo degli obiettivi SP = $\sum (Po_n * Pc_n / 100)$		Somma dei punteggi ponderati SPp = $\sum (P_n * Pr_n)$
Sub totale 70%	ST2 = (SP / SPp) * 70				

La valutazione del comportamento organizzativo (ST3)= dimostrato nel periodo considerato, (peso 25 punti percentuali) è effettuata sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno.

## Descrittori dei comportamenti per i dipendenti delle categorie A e B

Descrittore		Descrizione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Valutazione ponderata (= A*B)
			A	B	
De1	Conoscenza del lavoro	<i>Conoscenza di metodi, impianti, materiali, attrezzature, organizzazione del lavoro, procedure, normative tecniche e amministrative e metodologiche utili alla esecuzione del lavoro e attitudine nell'auto-aggiornamento</i>	3		
De2	Autonomia e affidabilità	<i>Capacità di fare propri gli incarichi ed i compiti affidati, di intraprendere anche non sollecitati le iniziative necessarie a portare a termine le attività, segnalando per tempo eventuali ostacoli o difficoltà. Capacità di svolgere autonomamente il proprio lavoro.</i>	3		
De3	Capacità organizzativa e spirito d'iniziativa	<i>Capacità di organizzare il proprio lavoro, di portare a termine le attività nei tempi e modi stabiliti, di gestire le scadenze quotidiane, anche oltre quanto richiesto dalla mansione; capacità di promuovere idee, alternative, opportunità e soluzioni concrete a fronte di eventuali problemi.</i>	4		
De4	Qualità dell'esecuzione / precisione	<i>Capacità di minimizzare gli errori alla ricerca di risultati di qualità; disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" operando in modo ordinato, preciso ed accurato; capacità di controllare e verificare il lavoro svolto.</i>	3		
De5	Orientamento al risultato – efficienza operativa	<i>Capacità di svolgere un volume adeguato di attività con un impiego ottimale del tempo e delle risorse; capacità di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.</i>	3		
De6	Rapporti interpersonali e lavoro di gruppo	<i>Capacità di lavorare in gruppo, volontà di aiutare gli altri nel raggiungere gli obiettivi, capacità di integrare prestazioni o di ricevere carichi di lavoro altrui in presenza di punte di lavoro o imprevisti; attitudine a stimolare l'attività dei singoli fornendo tutte le informazioni necessarie e riducendo i possibili conflitti.</i>	3		
De7	Innovatività e adattabilità	<i>Capacità di adeguarsi ai cambiamenti di ambiente, di procedure e di persone e di svolgere anche mansioni diverse da quelle normalmente assegnate. Grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse.</i>	3		
De8	Manualità	<i>Capacità di affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.</i>	3		
Totale 25%			ST3 = (Σ Valutazioni ponderate) / 10		

## Descrittori dei comportamenti per i dipendenti delle categorie C e D

Descrittore		Descrizione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Valutazione ponderata (= A*B)
			A	B	
De1	Competenze tecnico-professionali	<i>Ampiezza delle competenze professionali, conoscenza delle normative tecniche e amministrative, capacità di auto-aggiornamento, abilità e attitudini adeguate alla posizione ricoperta.</i>	3		
De2	Responsabilità decisionale	<i>Capacità e attitudine ad assumere le responsabilità inerenti la posizione sia di tipo formale (responsabilità di procedimento, ecc) che di gestione e di relazione. Capacità di valutare le conseguenze dei propri atti e di assumerne la responsabilità.</i>	5		
De3	Comunicazione e relazione	<i>Capacità di scambiare informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e in modo funzionale. Grado di contributo alla integrazione tra i settori e alla programmazione e gestione coordinata.</i>	2		
De4	Capacità e integrazione organizzativa	<i>Capacità di organizzare e gestire il proprio lavoro in relazione agli obiettivi assegnati, di rispettare tempi e scadenze; capacità di verifica puntuale delle varie fasi sia in termini di obiettivi quantitativi raggiunti, sia in termini di qualità della realizzazione. Avere una visione d'insieme dei problemi.</i>	5		
De5	Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>Capacità di relazioni esterne efficaci, di dialogo e di ascolto con fornitori ed utenti; disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" considerandolo costantemente come punto di riferimento.</i>	3		
De6	Orientamento al risultato	<i>Capacità di assicurare un elevato livello di efficacia e raggiungere personalmente obiettivi, di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.</i>	3		
De7	Innovatività ed adattabilità	<i>Capacità d'adattarsi ed affrontare situazioni nuove, di assumere nuovi e diversi compiti richiesti dall'organizzazione e di generalizzare una pluralità di approcci alternativi. Grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse, di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.</i>	2		
De8	Capacità di soluzione dei problemi	<i>Orientamento ad affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.</i>	2		
Totale 25%			ST3 = (∑ Valutazioni ponderate) / 10		

**Valutazione complessiva del personale di comparto**

T = Somma dei 3 punteggi ponderati ST1 + ST2 + ST3

## Esempio

Un settore, a cui sono stati assegnati 4 obiettivi è composto da 3 dipendenti.

I pesi dei 4 obiettivi sono i seguenti:

- Po1: 200
- Po2: 50
- Po3: 100
- Po4: 150

I 3 dipendenti sono collegati ai 4 obiettivi secondo la seguente tabella:

	Dipendente 1	Dipendente 2	Dipendente 3
<b>Obiettivo 1</b>	100	80	50
<b>Obiettivo 2</b>	80		100
<b>Obiettivo 3</b>	100		50
<b>Obiettivo 4</b>	50	60	100

Le valutazioni finali sulle percentuali di raggiungimento degli obiettivi sono le seguenti:

- Pr1: 80
- Pr2: 100
- Pr3: 90
- Pr4: 70

Il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa (ST1)

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (A * B / 100)
Obiettivo 1	Po <sub>1</sub>	Pr <sub>1</sub>	Po <sub>1</sub> * Pr <sub>1</sub> / 100
Obiettivo 2	Po <sub>2</sub>	Pr <sub>2</sub>	Po <sub>2</sub> * Pr <sub>2</sub> / 100
Obiettivo ...	Po <sub>...</sub>	Pr <sub>...</sub>	Po <sub>...</sub> * Pr <sub>...</sub> / 100
Obiettivo i	Po <sub>i</sub>	Pr <sub>i</sub>	Po <sub>i</sub> * Pr <sub>i</sub> / 100
	Somma dei pesi degli obiettivi SPo = $\sum Po_n$		Somma dei punteggi ponderati SPp = $\sum (Po_n * Pr_n / 100)$
Sub totale 5%	$ST1 = (SPp / Sp_o) * 5$		

che sarà uguale per tutti i dipendenti dell'unità, risulta:

Obiettivo	A	B	C
	Peso Obiettivo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (A * B / 100)
Obiettivo 1	20	80	16
Obiettivo 2	50	100	50
Obiettivo 3	100	90	90
Obiettivo 4	60	70	42
	230		198
Sub totale 5%	$ST1 = (SPp / Sp_o) * 5 = (198 / 230) * 5 = 0,86 * 5 = 4,3$		

Mentre il contributo fornito al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (ST2)

Obiettivo	A1	A2	A	B	C
	Peso Obiettivo	Peso collegamento dipendente	Peso per il calcolo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (=A*B/100)
Obiettivo 1	P <sub>O1</sub>	P <sub>C1</sub>	$P_1 = P_{O1} * P_{C1} / 100$	P <sub>r1</sub>	$P_1 * P_{r1} / 100$
Obiettivo 2	P <sub>O2</sub>	P <sub>C2</sub>	$P_2 = P_{O2} * P_{C2} / 100$	P <sub>r2</sub>	$P_2 * P_{r2} / 100$
Obiettivo ...	P <sub>O...</sub>	P <sub>C...</sub>	$P_{...} = P_{O...} * P_{C...} / 100$	P <sub>r...</sub>	$P_{...} * P_{r...} / 100$
Obiettivo i	P <sub>O<sub>i</sub></sub>	P <sub>C<sub>i</sub></sub>	$P_i = P_{O_i} * P_{C_i} / 100$	P <sub>r<sub>i</sub></sub>	$P_i * P_{r_i} / 100$
			Somma dei pesi per il calcolo degli obiettivi $SP = \sum (P_{O_n} * P_{C_n} / 100)$		Somma dei punteggi ponderati $SP_p = \sum (P_n * P_{r_n} / 100)$
Sub totale 70%	$ST2 = (SP_p/SP) * 70$				

risulta essere ad esempio per il dipendente 2:

Obiettivo	A1	A2	A	B	C
	Peso Obiettivo	Peso collegamento dipendente	Peso per il calcolo	Valutazione della percentuale di raggiungimento	Punteggio ponderato (=A*B/100)
Obiettivo 1	20	80	16	80	12,8
Obiettivo 2	50	0	0	100	0
Obiettivo 3	100	0	0	90	0
Obiettivo 4	60	60	36	70	25,2
			52		38
Sub totale 70%	$ST2 = (SP_p/SP) * 70 = 38 / 52 * 70 = 0,73 * 70 = 51,1$				

Punteggio al quale dovrà esser sommato quello riguardante il comportamento organizzativo (che avrà un valore compreso tra 0 e 25). Nel caso in cui il dipendente in questione sia ad esempio di categoria B.

Descrittore		Descrizione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Valutazione ponderata (= A*B)
			A	B	
De1	Conoscenza del lavoro	<i>Conoscenza di metodi, impianti, materiali, attrezzature, organizzazione del lavoro, procedure, normative tecniche e amministrative e metodologiche utili alla esecuzione del lavoro e attitudini nell'auto-aggiornamento</i>	3	9	27
De2	Autonomia e affidabilità	<i>Capacità di fare propri gli incarichi ed i compiti affidati, di intraprendere anche non sollecitati le iniziative necessarie a portare a termine le attività, segnalando per tempo eventuali ostacoli o difficoltà. Capacità di svolgere autonomamente il proprio lavoro.</i>	3	9	27
De3	Capacità organizzativa e spirito d'iniziativa	<i>Capacità di organizzare il proprio lavoro, di portare a termine le attività nei tempi e modi stabiliti, di gestire le scadenze quotidiane, anche oltre quanto richiesto dalla mansione; capacità di promuovere idee, alternative, opportunità e soluzioni concrete a fronte di eventuali problemi.</i>	4	10	40
De4	Qualità dell'esecuzione / precisione	<i>Capacità di minimizzare gli errori alla ricerca di risultati di qualità; disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" operando in modo ordinato, preciso ed accurato; capacità di controllare e verificare il lavoro svolto.</i>	3	6	18
De5	Orientamento al risultato – efficienza operativa	<i>Capacità di svolgere un volume adeguato di attività con un impiego ottimale del tempo e delle risorse; capacità di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.</i>	3	9	27
De6	Rapporti interpersonali e lavoro di gruppo	<i>Capacità di lavorare in gruppo, volontà di aiutare gli altri nel raggiungere gli obiettivi, capacità di integrare prestazioni o di ricevere carichi di lavoro altrui in presenza di punte di lavoro o imprevisti; attitudine a stimolare l'attività dei singoli fornendo tutte le informazioni necessarie e riducendo i possibili conflitti.</i>	3	7	21
De7	Innovatività e adattabilità	<i>Capacità di adeguarsi ai cambiamenti di ambiente, di procedure e di persone e di svolgere anche mansioni diverse da quelle normalmente assegnate. Grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse.</i>	3	8	24
De8	Manualità	<i>Capacità di affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.</i>	3	9	27
Totale 25%			ST3 = (∑ Valutazioni ponderate) / 10 ST3 = 211 / 10 = 21,1		

Quindi per il dipendente n.2 avremo una valutazione finali pari a 76,5 (ST1 + ST2 + ST3 = 4,3 + 51,1 + 21,1 = 76,5)

## **COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO DELLE VALUTAZIONI DEL PERSONALE DI COMPARTO**

Entro il mese successivo a quello relativo alla rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture organizzative, i Responsabili dei Settori sulla base della rendicontazione effettuata, e previa comunicazione al Nucleo di Valutazione (per verifica del rispetto dei criteri di valutazione meritocratica previsto dal Dlgs 150/2009), comunica all'Ufficio risorse umane il punteggio attribuito alla performance del personale valutato, contestualmente alla consegna delle schede di valutazione, per il riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema di incentivazione delle norme contrattuali e di settore per tempo vigenti.

*Tabella: Collegamento tra punteggio e percentuale di retribuzione di risultato*

<b>Punteggio finale</b>	<b>Retribuzione di risultato</b>
Maggiore e/o uguale a 95	100
Maggiore e/o uguale a 90 e minore di 95	95
Maggiore e/o uguale a 85 e minore di 90	90
Maggiore e/o uguale a 80 e minore di 85	85
Maggiore e/o uguale di 75 e minore di 80	80
Maggiore e/o uguale di 70 e minore di 75	75
Maggiore e/o uguale di 65 e minore di 70	70
Maggiore e/o uguale di 60 e minore di 65	65
Minore di 60	50

## **MECCANISMI DI GARANZIA - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

I meccanismi di garanzia previsti rispetto alle valutazioni formulate prevedono il seguente iter procedurale:

- a) entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, il dipendente, che dissente dalla valutazione, ne dà formale comunicazione al NdV indicando le specifiche motivazioni relative ai punti della scheda di valutazione, avverso i quali intende ricorrere. I ricorsi generici o che non contengono le specifiche motivazioni o ancora presentati fuori termine sono dichiarati irricevibili.
- b) Il NdV procede nel termine di sette giorni dal ricevimento del ricorso all'esame della comunicazione presentata dal dipendente con eventuale audizione dello stesso e/o del soggetto valutatore per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito;
- c) Nei successive sette giorni il NdV può proporre al valutatore il riesame della valutazione alla luce delle valutazioni effettuate il quale si esprime nel termine di tre giorni dalla richiesta;
- d) Entro i successivi tre giorni il NdV comunica al ricorrente la valutazione finale attribuita a seguito della attivazione del meccanismo di garanzia.

Il NdV per la procedura di conciliazione si avvale del supporto del Servizio di Controllo Interno.