



# Comune di Cavaria con Premezzo

Provincia di Varese

## Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Cavaria con Premezzo

	Definito e validato in data 20/05/2014 verbale n° 2 dal Nucleo Interno di Valutazione Presidente: Dott.ssa Bai Marina Componente: Rag. Colombo Flavio	
Struttura tecnica di supporto alla redazione: Servizio Affari Generali – Responsabile del Servizio Dott.ssa Biesso Luigina		
Adottato con Delibera di Giunta Comunale n. 76 del 20/05/2014 Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 186 del 27/10/2015 Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 98 del 21/06/2016 Modificato con Delibera di Giunta Comunale n. 134 del 24/10/2017		
Data: 27/10/2015	Stato delle revisioni: revisione generale	Revisione n. 1/2015
Data: 21/06/2016		Revisione n. 2/2016
Data: 24/10/2017		Revisione n. 3/2017

## INDICE

Riferimenti normativi.....	3
1 - Applicabilità del D.Lgs. n. 150/2009 nel Comune. ....	3
2 - Funzioni e soggetti attuatori nel Comune nel SMVP .....	3
Tabella 1 – Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance ....	4
3 - Ambiti di misurazione e valutazione della Performance .....	4
4 - Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione .....	5
Tabella 2 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione .....	5
5 – Misurazione e valutazione della Performance organizzativa. ....	6
5.1 - Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale della Performance. ....	6
5.2 - La Performance organizzativa –Il modello del Comune di Cavaria con Premezzo. ....	6
Figura 1 – Modello di governance .....	7
5.3 – Ambiti di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa.....	7
5.4 - Gli Indicatori di Performance e i Target .....	9
6 - Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale .....	10
6.1 - Il processo di misurazione e valutazione della Performance individuale .....	10
6.2 - Ambiti e criteri di valutazione .....	11
6.2.1 - Misurazione e valutazione della performance dei Responsabili.....	11
6.2.2 – Sistema di premialità - Attribuzione della retribuzione di risultato. ....	14
6.2.3 - Misurazione e valutazione della performance del personale dipendente.....	14
6.2.4 - Sistema di premialità – premi e incentivi.....	16
6.2.5 - Sistema di premialità – progressioni economiche orizzontali .....	16
6.3 - Procedura di conciliazione .....	17
6.4 Misurazione e valutazione della performance del Segretario Comunale .....	17
6.5 - Modalità di raccordo e integrazione con il sistema di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo esistenti - ciclo della performance. ....	18
6.6 - Performance e trasparenza .....	18
6.7 - NIV e Struttura tecnica di supporto. ....	18

### ALLEGATI:

peso obiettivi

diario delle competenze

scheda valutazione performance del personale

scheda valutazione performance del responsabile di servizio

scheda valutazione performance del Segretario comunale

## ***Riferimenti normativi***

Il D.Lgs. 27.10.2009, n. 150 (cosiddetto “decreto Brunetta”), in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha disciplinato i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle Amministrazioni pubbliche “al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance”.

In particolare, il decreto ha previsto che tutte le Amministrazioni sviluppino un ciclo di gestione della performance coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, attraverso il quale sia possibile produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (S.M.V.P.) definisce quindi il funzionamento del ciclo della performance e rappresenta la metodologia volta al miglioramento della qualità dei servizi e delle competenze dell’organico, anche mediante l’erogazione di premi per risultati perseguiti dai singoli, al fine di migliorare le prestazioni dell’Ente in un contesto di trasparenza dei risultati raggiunti e delle risorse impiegate.

La misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, affidata all’Organismo indipendente di valutazione della performance di cui all’articolo 14 del Decreto, di seguito “OIV” (ovvero altra struttura analoga), è attribuita al Segretario Comunale dell’Ente (N.I.V.).

### ***1 - Applicabilità del D.Lgs. n. 150/2009 nel Comune.***

Il D.Lgs. 150/2009, strutturato principalmente allo scopo di riformulare l’assetto delle amministrazioni statali, contiene norme che costituiscono principi per gli enti locali ed altre che invece sono disposizioni di dettaglio direttamente applicabili e gli ambiti di applicazione trovano riferimento negli artt. 16 e 74.

La norma dell’art.19 (fasce di merito), formulata a misura delle amministrazioni dello Stato e demandando alla contrattazione collettiva di derogare alle percentuali previste, si manifesta di per sé come norma non cogente per le amministrazioni diverse dallo Stato.

### ***2 - Funzioni e soggetti attuatori nel Comune nel SMVP***

La tabella 1, nel seguito riportata, indica le principali disposizioni del D.Lgs.n. 150/2009 applicabili al Comune e i relativi soggetti attuatori.

*Tabella 1 – Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance*

<b>Funzioni</b>	<b>Soggetto attuatore</b>	<b>Riferimenti e note D.Lgs. 150/2009</b>
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance"	Organo di indirizzo politico-amministrativo: Giunta Comunale	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
<b>Definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", in sede di prima applicazione</b>	NIV	Art. 30, comma 3
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione	Organi di indirizzo politico-amministrativo: Giunta Comunale, con il supporto dei Responsabili di servizio	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Organi di indirizzo politico-amministrativo: Giunta Comunale	Art. 3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d), e), f)
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo: Giunta Comunale	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art 5, comma
<b>Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti</b>	NIV	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Responsabili di servizio ciascuno per la propria unità organizzative	Art. 3 comma 2 c)
<b>Misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di servizio</b>	NIV	<b>Art. 9, comma 1 c)</b>
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Responsabili di servizio	Art. 9, comma 2)
<b>Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale</b>	NIV	Art. 19, comma 1
Redazione annuale, entro il 31 gennaio (ovvero entro il mese successivo all'approvazione del bilancio in caso di differimento del termine per legge), di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance	Organo di indirizzo politico-amministrativo: Giunta Comunale	Art. 10, comma 1 a)
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico-amministrativo: Giunta Comunale	Art. 10, comma 1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico-amministrativo: Giunta Comunale	Art. 11, comma 2
<b>Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunicare le criticità</b>	NIV	Art. 14, comma 4 a) e b)
<b>Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito</b>	NIV	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
<b>Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi</b>	NIV	Art. 14, comma 4 d)
<b>Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo</b>	NIV	Art. 14 comma 5

### **3 - Ambiti di misurazione e valutazione della Performance**

La performance è il contributo che l'insieme dell'organizzazione del Comune di Cavaria con Premezzo (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui), apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'ente.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare;
  - a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

**2. la performance individuale del personale responsabile di una unità organizzativa** collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

**3. la performance individuale del** non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2), collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

#### 4 - Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione è rappresentato nella tabella 2, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali, del contratto di lavoro applicabile al Comune oltre che da differimenti dei termini determinati per legge.

*Tabella 2 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione*

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità	Trasparenza
<b>Attività</b>	-Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti -Definizione strategie di medio- lungo periodo	-Definizione degli obiettivi triennali di performance	-Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni (valutazione dell'ente nel suo complesso)	Valutazione dei risultati e delle prestazioni (dei Responsabili di servizio, del personale e delle singole strutture organizzative)	Erogazione istituti premialità	Pubblicazione documenti
<b>Responsabili</b>	-Organi di indirizzo politico (Sindaco+ Consiglio+ Giunta)	Giunta comunale	Giunta comunale con controllo di gestione NIV Responsabili di servizio	-Giunta comunale con controllo di gestione -NIV -Responsabili di servizio	-NIV -Responsabili di servizio	Responsabile del Servizio in materia di personale	Responsabile del servizio in materia di personale per la premialità
<b>Strumenti</b>	- Documento unico di programmazione (DUP) Linee programmatiche Bilancio - relazione previsionale e programmatica - Piano Generale di Sviluppo - Programmazione triennale del fabbisogno del personale - Piano opere pubbliche	PEG (art.169 TUEL mod.con D.Lgs.n.126/2014)	Sistema di misurazione e valutazione della performance	Relazione della G.C. di cui art.207 TUEL Referto del Controllo di gestione	Schede di valutazione sulla performance individuale Schede di valutazione sulla performance obiettivi	Sulla base di regolamenti, contrattazione collettiva per le risorse e Sistema di misurazione e valutazione della performance	Programma per la trasparenza e l'integrità
<b>Tempi</b>	-Entro 31 Dicembre anno n (salvo differimento del termine per legge)	Dopo l'approvazione del Bilancio quindi entro gennaio anno n+1	30/9 partire dall'anno n+1	Entro aprile anno n+2 (salvo differimento del termine per legge)	entro 30 giorni dalla rendicontazione	entro il mese successivo la conclusione delle procedure di conciliazione	Entro il termine stabilito nel Programma per la trasparenza e l'integrità

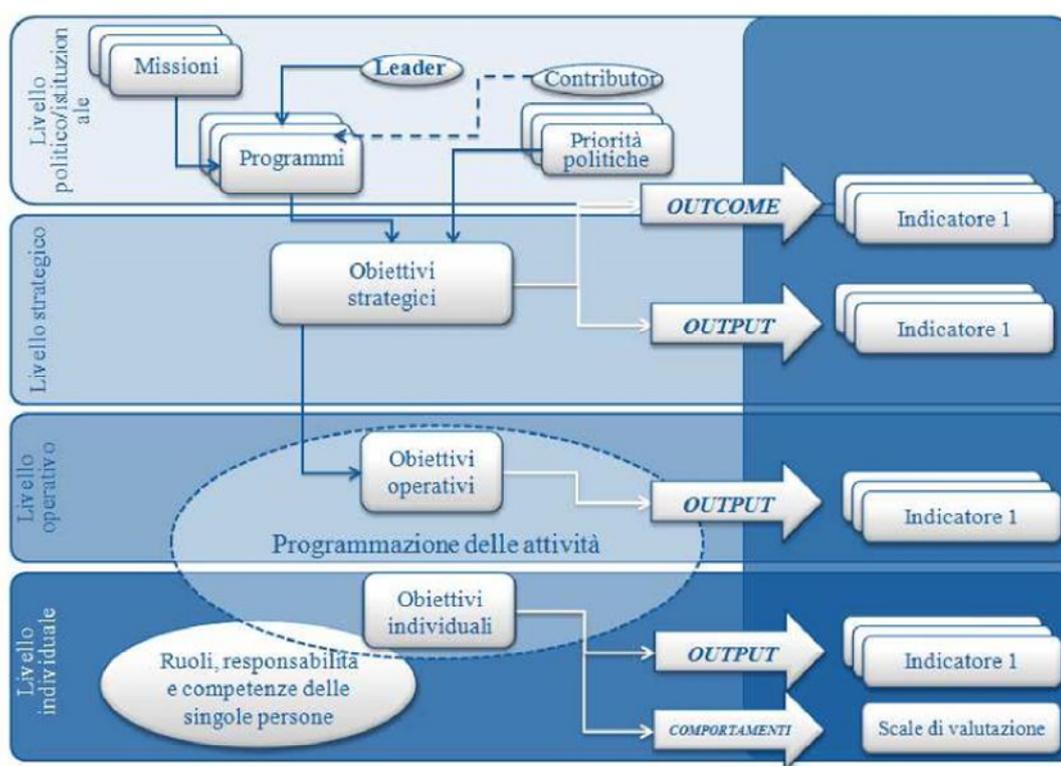
## 5 – Misurazione e valutazione della Performance organizzativa.

### 5.1 - Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale della Performance.

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione tramite opportuni indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare i fenomeni osservati, che trovano formalizzazione nella predisposizione degli obiettivi programmati consentendo così la successiva valutazione della performance stessa.

Nell'ambito della performance complessiva, la misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del **contributo** dei diversi ambiti di responsabilità gestionale, alla performance complessiva dell'Ente, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni riscontri e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta inoltre l'anello di collegamento fondamentale per la misurazione della performance individuale.

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale è ben rappresentato dal grafico contenuto nella delibera della Civit 114/2010 di seguito riportato.



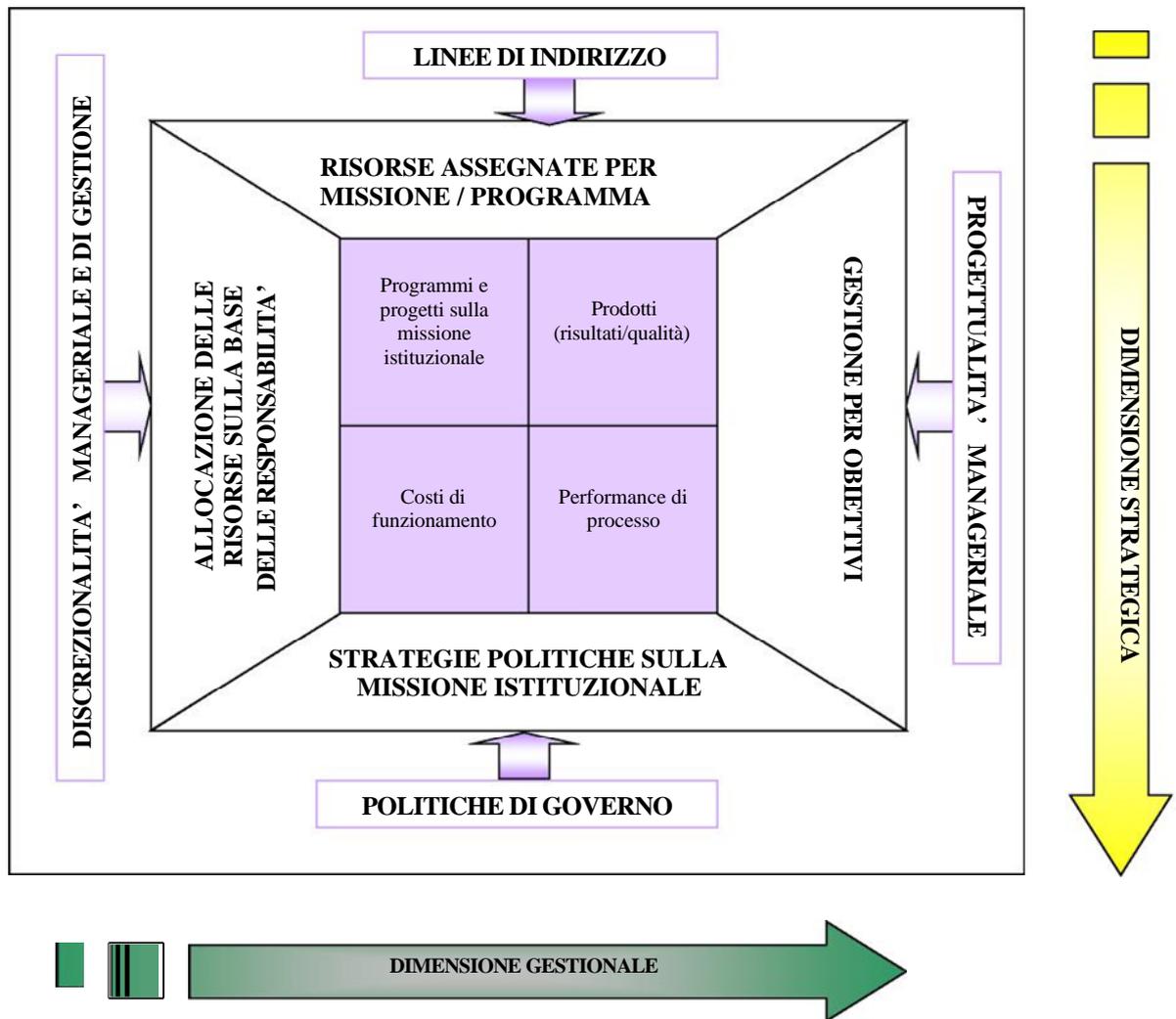
### 5.2 - La Performance organizzativa –Il modello del Comune di Cavaria con Premezzo.

Il modello adottato dall'Ente (rappresentato nella figura 1 seguente) coniuga la strategia e l'organizzazione in un insieme coerente di obiettivi, che coinvolge e mobilita i soggetti individuati come responsabili di unità organizzative di massima dimensione, delineando due dimensioni di pianificazione, programmazione e successivo controllo:

**Dimensione strategica:** consente di mettere in relazione la missione istituzionale con le aree strategiche d'intervento e di individuare le linee di indirizzo, programmi e attività di riferimento, nonché le adeguate risorse per il perseguimento della *mission* istituzionale.

**Dimensione gestionale:** permette di individuare le responsabilità e le priorità gestionali, nonché le risorse interne ed esterne per la realizzazione di programmi e attività. La programmazione, la gestione e il controllo delle risorse introducono un sistema di gestione per obiettivi, caratterizzato dalla discrezionalità manageriale.

Figura 1 – Modello di governance



In coerenza con il modello di *governance* sopra descritto, il Comune adotta un modello di rappresentazione della performance applicando quanto disposto dal D.Lgs.n. 126 del 10/08/2014 che ha modificato l'art. 169 del T.U.E.L. unificando nel PEG il piano della performance di cui all'art.10 del D.Lgs.n.150/2009 e il piano degli obiettivi di cui all'art. 108 del, comma1, del TUEL.

In particolare, per ogni obiettivo strategico nel PEG saranno definiti indicatori in grado di misurare le *performance* su uno o più ambiti della performance organizzativa.

### 5.3 – Ambiti di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa

La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa deve riguardare l'Ente nel suo complesso. Il modello di rappresentazione delle *performance* organizzativa si fonda sui seguenti macro-ambiti a cui corrisponde un diverso sistema di misurazione:

MACRO AMBITI DELLA PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE
<b>GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA</b> (b. Attuazione dei piani e programmi)	Misurazione degli <i>outcome</i> ( indicatori di <i>outcome</i> )
<b>PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ E DEI SERVIZI</b> (f. Efficienza nell'impiego delle risorse; g. Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati)	Controllo di gestione ( indicatori di efficienza, efficacia e qualità)
<b>STATO DI SALUTE DELLA AMMINISTRAZIONE</b> (d. Modernizzazione e miglioramento qualitativo della organizzazione; h. obiettivi promozione pari opportunità e. sviluppo relazioni stakeholder)	Indicatori finanziari-patrimoniali/ organizzativi/relazionali
<b>IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA</b> (a. attuazione politiche; c. Soddisfazione dei bisogni della collettività;)	Misurazione degli <i>outcome</i> (indicatori di <i>outcome</i> )

Ogni macro ambito sopra indicato trova rappresentazione nel documento di programmazione contabile (Relazione Previsionale e Programmatica/DUP).

### MACRO AMBITO “Grado di attuazione delle strategie”

**(Quali sono i principali programmi che l'ente ha in mente di realizzare nel triennio –linee strategiche?)**

L'Amministrazione identifica gli Obiettivi strategici nella Relazione Previsionale e Programmatica/DUP.

Scopo di tale macro-ambito è quello di consentire *ex ante* di rappresentare quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare *ex post* se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Nel PEG verrà specificato il peso di ogni obiettivo strategico e le unità organizzative individuate per la realizzazione. Ogni obiettivo strategico sarà articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono previste specifiche azioni e sono definite le responsabilità, le risorse, indicatori e target. Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa. Essi rappresentano la specificazione degli obiettivi strategici e sono funzionali al raggiungimento degli stessi.

### MACRO AMBITO “Portafoglio di attività e servizi”

**(Qual è lo stock di servizi e attività che l'ente mette a disposizione di cittadini e utenti?)**

Attraverso questo macro-ambito vengono misurate e valutate le attività (sono incluse tutte le attività, quindi sia le attività generali sia le attività relative alle funzioni primarie), attraverso le quali l'amministrazione esplica la propria azione amministrativa e istituzionale.

Il portafoglio è strutturato in modo da individuare:

- le attività, incluse quelle di supporto interno, espletate;
- per ogni attività i singoli prodotti e servizi forniti all'interno, ai cittadini e agli utenti in generale
- le caratteristiche dei processi attraverso i quali sono forniti i servizi;
- i portatori di interesse (*stakeholder*), utenti e non, di riferimento per ciascuna delle attività espletate.
- gli indicatori utilizzabili per la misurazione e valutazione della performance e gli standard di qualità programmata per ciascuna attività, valori target, trend storico (ove rilevabile).

Il pieno sviluppo delle potenzialità connesse all'utilizzo del Portafoglio dei servizi rappresenta un obiettivo di medio-lungo termine sia per l'ampiezza dei servizi erogati dall'amministrazione comunale sia per non creare eccessive criticità organizzative ai servizi interessati.

### MACRO AMBITO “Stato di salute dell'amministrazione”

**(L'Ente è in grado di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e delle relazioni? I processi interni di supporto raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia?)**

La performance del Comune, la qualità dell'amministrare e del gestire, deve essere anche valutata rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio - lungo periodo.

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:



salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;

-  salute organizzativa, collegati alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;
-  salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli stakeholder, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

## MACRO AMBITO “Gli impatti dell’azione amministrativa”

(Quali impatti produce l’attività dell’Ente nell’ambiente in termini di bisogni?)

Il Comune identifica gli impatti che produce nell’ambiente esterno e in particolare in termini di risposta ai bisogni. *Ex ante* sono identificati gli impatti che l’attività si propone di produrre sull’ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. *Ex post* vengono forniti elementi utili a valutare se gli impatti previsti si sono realmente conseguiti.

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta ai responsabili di servizio del Comune per l’unità organizzativa da loro coordinata e per le tematiche di cui sono responsabili (quindi trattasi di autovalutazione), e al NIV per l’organizzazione nel suo complesso.

Ogni responsabile di servizio compilerà una relazione sullo stato dell’unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- stato di attuazione dei piani e dei programmi di competenza dell’unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- stato di attuazione dei piani di miglioramento dell’organizzazione e delle competenze.

Il Nucleo interno di valutazione, sulla base dei risultati dell’autovalutazione delle singole unità organizzative, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

### 5.4 - Gli Indicatori di Performance e i Target

*La selezione degli indicatori e dei valori attesi (target)*

Per la scelta dell’indicatore si applica quanto indicato nella delibera Civit n. 121/2010.

Ad ogni obiettivo (strategico, operativo anche gestionale) sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di raggiungimento dell’obiettivo medesimo. Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- comprensibilità: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile a tutti;
- rilevanza: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall’organizzazione;
- confrontabilità: deve consentire comparazioni;
- fattibilità: la raccolta di informazioni per la misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- affidabilità: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

Tra le differenti tipologie di indicatori si distinguono:

 **Indicatori di Outcome**: esprimono l’impatto, risultato ultimo di un’azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un’attività o processo dal punto di vista dell’utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*.

 **Indicatori di Output** : esprimono il risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input*>*attività*>*output* . Quando l’*output* si lega all’*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

 **Indicatori Finanziari-Patrimoniali**: Sono indicatori costruiti per fornire informazioni rispettivamente sulla struttura finanziaria e sulla struttura del patrimonio dell’Ente, e si ottengono raffrontando dati preventivi e consuntivi della contabilità finanziaria.

- Gli indicatori finanziari: riflettono la dinamica delle entrate e delle spese sia nella fase della competenza giuridica (accertamenti ed impegni) che in quella monetaria (incassi e pagamenti).

-Gli indicatori patrimoniali: permettono di effettuare un’analisi della dinamica e della composizione spazio-temporale del conto del patrimonio dell’Ente.

 **Indicatori di efficienza**: (intesa come capacità di realizzare l’output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell’output); gli indicatori esprimono la capacità di sfruttamento, in modo ottimale, delle risorse e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come *input* dei processi.

- **Efficienza tecnica (produttività)**: esprime la capacità di raggiungere il massimo *output* ottenibile con i mezzi a disposizione, dato un certo livello di tecnologia (dipende pertanto dalla capacità di combinare tra loro i fattori produttivi impiegati e dall’utilizzo dei mezzi a disposizione)

**-Efficienza gestionale o economica:** non solo la produzione deve avvenire in maniera tecnicamente efficiente, ma la combinazione dei fattori produttivi deve tenere anche conto dei costi di acquisizione degli stessi

**Indicatori di efficacia:** (intesa come qualità dell'output che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza); gli indicatori esprimono la capacità di raggiungere degli obiettivi e sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti e risultati attesi.

**Indicatori di qualità:** sono definiti come quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare la qualità effettiva o la qualità percepita dei servizi erogati.

La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali:

-*accessibilità* : intesa come la disponibilità e la diffusione di informazioni che consentono di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile;

-*tempestività* : è rappresentata dalla prontezza di risposta nell'erogazione del servizio o della prestazione, quindi, dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione; -

-*trasparenza* : si intende completezza e comprensibilità della comunicazione, in termini di chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventuali spese da sostenere;

-*efficacia* : si intende la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso.

I valori obiettivo (*target*) associati agli indicatori devono essere determinati sulla base di standard di riferimento ed in relazione a: Carte dei Servizi, Leggi e regolamenti (qualora la Carta dei Servizi non sia stata approvata formalmente).

## **6 - Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, ai risultati conseguiti individualmente e dall'unità organizzativa di appartenenza congiuntamente alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Sul piano operativo il sistema di valutazione e misurazione della performance individuale si articola distintamente in relazione ai seguenti raggruppamenti di personale, individuati in funzione della qualifica e del ruolo organizzativo:

A - Incaricati di posizione organizzativa (comprese le alte professionalità e il Segretario Comunale qualora nominato responsabile di servizio);

B - Personale appartenente alle categorie "B"- "C"- "D".

### **6.1 - Il processo di misurazione e valutazione della Performance individuale**

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è orientato ai principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione, ed è in stretta correlazione con la misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dall'unità organizzativa.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale trova integrazione con il ciclo della performance organizzativa, in primo luogo, nell'ambito del processo di **programmazione degli obiettivi** strutturato, come precedentemente descritto, nelle seguenti principali fasi:

- assegnazione "a cascata" degli obiettivi (strategici ed operativi) e delle risorse ai diversi livelli della struttura organizzativa;

- responsabilizzazione sul raggiungimento degli obiettivi e sull'impiego delle risorse umane, economiche e strumentali per la realizzazione degli stessi.

Il processo di misurazione e valutazione dovrà articolarsi in fasi e attività funzionali a garantire:

- la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore diretto con la partecipazione di altri responsabili di unità organizzative, del segretario e del sindaco qualora nell'attività del valutato siano stati coinvolti direttamente, fermo restando la titolarità attribuita al Responsabile del Servizio.

- il confronto preliminare tra il valutato e il titolare della valutazione in merito agli obiettivi annuali da conseguire, correlati con l'incarico ricevuto, e alla condivisione dei criteri di misurazione degli stessi;

- la verifica intermedia e il confronto sull'eventuale revisione degli obiettivi;

- la comunicazione della valutazione operata e l'eventuale contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;

Il Segretario Comunale provvede a dare le necessarie direttive per il coordinamento dei responsabili.

Compiti specifici dell'unità organizzativa per la gestione del personale dovranno essere: conservazione delle schede di valutazione nei fascicoli personali, gestione amministrativa liquidazioni.

Ciascun responsabile di servizio effettuerà l'assegnazione degli obiettivi anche in via informale tramite semplice colloquio, definirà quindi i comportamenti attesi, indicherà le priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascun valutato e concorderà con il valutato eventuali modifiche in itinere.

## 6.2 - Ambiti e criteri di valutazione

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono distinti in relazione alla qualifica e al differente ruolo organizzativo.

Pertanto, per la misurazione e valutazione della performance individuale dei Responsabili di unità organizzative è dedicata la sezione “**MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI**”, per la misurazione e valutazione della performance individuale del restante personale non responsabile di unità organizzativa è dedicata la sezione “**MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE**”.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei Responsabili di Servizio e sui dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai medesimi.

Il sistema di valutazione prende in considerazione sia la posizione ricoperta da ogni soggetto all'interno della struttura, sia il peso degli obiettivi assegnati e si basa su fattori di valutazione che tengono conto:

- a. grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura (performance dell'unità organizzativa)
- b. grado di grado di raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo eventualmente assegnati (performance individuale)
- c. competenze organizzative

Solo per i responsabili di Servizio, deve essere considerato anche l'ambito relativo alla capacità di valutare i propri collaboratori.

Ambito	Descrizione		Peso
Performance dell'unità organizzativa di appartenenza	Risultati conseguiti dall'Amministrazione in relazione alla performance dell'unità organizzativa di competenza	OBIETTIVI DI RISULTATO	x%
Obiettivi di gruppo e/o individuali	Risultati conseguiti dal gruppo di appartenenza del valutato riferibili alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e dal singolo		y%
Comportamenti/ competenze	Comportamenti e competenze registrate nell'attività di lavoro sulla base del dizionario delle competenze e/o lista di comportamenti	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	w%
Capacità di valutazione	Capacità di differenziazione dei giudizi – solo per i Responsabili di Servizio	CAPACITA DI VALUTAZIONE	w%
<b>Totale valore dell'indicatore di performance individuale</b>			100%

Per i ruoli di più ampia responsabilità viene attribuito un peso maggiore ai risultati riferiti agli obiettivi di risultato poiché direttamente collegati alla performance organizzativa per l'unità organizzativa di competenza.

Tenendo conto delle diverse figure professionali e della possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi, agli ambiti sopra indicati viene attribuito il seguente peso:

Ruolo	Obiettivi di risultato	Comportamenti organizzativi	Capacità di valutazione
Responsabili	70%	25%	5%
Categoria D	70 %	30 %	Non presente
Categoria C	65 %	35 %	Non presente
Categoria B	60 %	40 %	Non presente

All'interno di ogni ambito di misurazione riferibili ai diversi ruoli organizzativi, è stato implementato un “**Dizionario delle competenze**”, documento che costituisce un allegato al SMVP suscettibile di aggiornamento e miglioramento nei successivi aggiornamenti del SMVP.

Per sviluppare operativamente il processo di valutazione delle performance viene definito un **modello generale di scheda di valutazione della performance individuale**, allegata al presente documento in grado di articolarsi nelle sue parti interne in relazione ai ruoli organizzativi dai soggetti interessati alla valutazione.

### 6.2.1 - Misurazione e valutazione della performance dei Responsabili

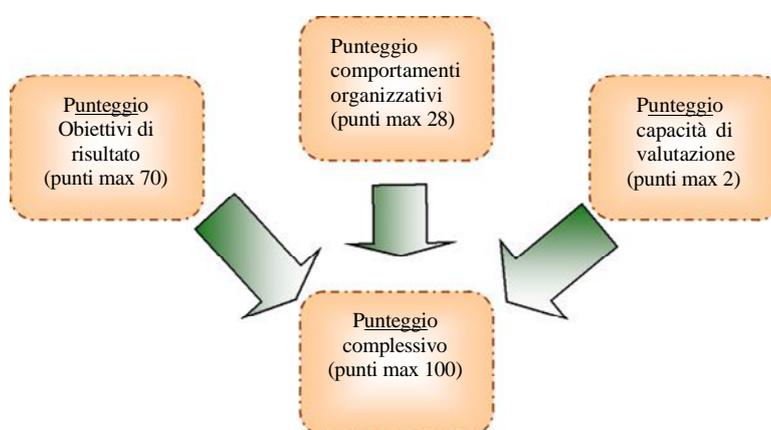
La misurazione e valutazione della performance individuale del personale con incarico di responsabilità è collegata ai seguenti ambiti:

1) **OBIETTIVI DI RISULTATO** misurati attraverso gli indicatori di risultato e di performance degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità rispetto al contributo assicurato alla performance generale dell'Ente.

2) **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI:** sono l'espressione delle capacità e qualità manageriali che l'amministrazione chiede ai propri responsabili di servizio. Ne deriva che la valutazione ha per oggetto la prestazione del responsabile e non il soggetto come persona;

3) **CAPACITA' DI VALUTAZIONE:** sono l'espressione della capacità di valutare i propri collaboratori.

Ambito	Descrizione		Peso
Performance dell'unità organizzativa di appartenenza	Risultati conseguiti dall'Amministrazione in relazione all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	OBIETTIVI DI RISULTATO	20%
Obiettivi di individuali	Risultati conseguiti dal singolo riferibili alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza		50%
Comportamenti/ competenze	Comportamenti e competenze registrate nell'attività di lavoro sulla base del dizionario delle competenze e/o lista di comportamenti	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	28%
Capacità di valutazione	Capacità di differenziazione dei giudizi – solo per i Responsabili di Servizio	CAPACITA DI VALUTAZIONE	2%
<b>Totale</b>			100%



Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi e del grado di raggiungimento.

**Ponderazione:** il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso agli obiettivi individuati, espressivo del maggiore o minore carattere strategico e performante degli stessi e dell'impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento e di attribuire un diverso peso agli ambiti di valutazione dei comportamenti organizzativi.

L'attribuzione dei pesi a ciascun obiettivo e dei comportamenti organizzativi spetta al valutatore.

I fattori di valutazione del peso degli obiettivi sono rappresentati nell'allegato al presente S.M.V.P.

Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il NIV che assegnerà peso, indicatori e valore atteso. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al responsabile o per eliminazione da parte dell'organo esecutivo, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.

L'assegnazione degli obiettivi e l'eventuale rinegoziazione successiva degli stessi dovranno essere comunicate dai responsabili e ai dipendenti del Servizio, nel caso comportino una variazione degli obiettivi assegnati ai dipendenti, il responsabile procederà alla rimodulazione.

Il punteggio finale è ottenuto applicando la formula della media ponderata dei punteggi di tutti gli obiettivi:  

$$P(B) = \frac{p(ob1) \cdot ps(ob1) + p(ob2) \cdot ps(ob2) + \dots + p(obn) \cdot ps(obn)}{ps(ob1) + ps(ob2) + \dots + ps(obn)}$$

Dove:

**P(B)** è il **punteggio finale di valutazione sugli obiettivi;**

**p(ob1)....p(obn)** sono i **punteggi attribuiti al primo, al secondo, .... fino all'n-esimo obiettivo;**

**ps(ob1)... ps(obn)** sono i **pesi attribuiti al primo, al secondo, .... fino all'n-esimo obiettivo.**

La formula della ponderazione degli obiettivi è applicata anche per gli ambiti dei comportamenti organizzativi.

1. Valutazione dei risultati include la valutazione dei risultati conseguiti dell'unità organizzativa di competenza in relazione al contributo apportato alla performance dell'Ente e la valutazione dei risultati conseguiti dal singolo riferibili nel rispetto degli obiettivi assegnati.

La valutazione dei risultati conseguiti dell'unità organizzativa di competenza in relazione al contributo apportato alla performance dell'Ente (riferita all'ambito "Performance dell'unità organizzativa di appartenenza") ha un peso pari al 20% e quindi il punteggio massimo assegnato è di 20 punti.

Nella assegnazione del GRADO DI VALUTAZIONE di conseguimento si utilizza il calcolo con la seguente tabella:

Descrizione del grado di conseguimento dell'obiettivo	Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 25%	Risultati non conseguiti	Fino a max 5 (compreso)
La percentuale di conseguimento è superiore al 26% e inferiore o uguale al 50%	Obiettivo al di sotto delle attese	Da 6 a max 10 (compreso)
La percentuale di conseguimento è superiore al 51% e inferiore o uguale al 70%	Adeguato	Da 11 a 14 (compreso)
La percentuale di conseguimento è superiore al 71% e inferiore o uguale al 90%	Più che adeguato	Da 15 a 18 (compreso)
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 91%	Eccellente	Da 19 a 20 (compreso)

La valutazione dei risultati conseguiti dell'unità organizzativa di competenza in relazione ai singoli obiettivi assegnati (riferita all'ambito "Obiettivi individuali") ha un peso pari al 50% e quindi il punteggio massimo assegnato è di 50 punti.

Nella assegnazione del GRADO DI VALUTAZIONE di conseguimento si utilizza il calcolo con la seguente tabella:

Descrizione del grado di conseguimento dell'obiettivo	Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 25%	Obiettivo non raggiunto	Fino a max 12 (compreso)
La percentuale di conseguimento è superiore al 26% e inferiore o uguale al 50%	Obiettivo al di sotto delle attese	Da 11 a max 24 (compreso)
La percentuale di conseguimento è superiore al 51% e inferiore o uguale al 70%	Adeguato	Da 25 a max 35 (compreso)
La percentuale di conseguimento è superiore al 71% e inferiore o uguale al 90 %	Più che adeguato	Da 26 a max 46 (compreso)
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 91 %	Eccellente	Da 47 a max 50 (compreso)

**2. Valutazione delle competenze/comportamenti** che si propone di valutare le capacità specifiche del soggetto che rispondono al grado di competenze professionali e manageriali.

Il NIV dopo essersi confrontato con i responsabili di servizio individua concordemente con essi, le componenti di cui al "Dizionario delle competenze" su cui effettuare la valutazione e definisce il peso di ciascun fattore.

Il valutatore, esaminati i comportamenti del valutato, esprime la propria valutazione indicando il grado di competenza manifestato, a suo giudizio, dal valutato.

La valutazione delle competenze avviene sulla base della documentazione prodotta dai responsabili ovvero inviata agli stessi, che possa connotare e dimostrare sia le competenze che i comportamenti oggetto di valutazione. Tale documentazione viene raccolta dal Nucleo di Valutazione e rimarrà depositato e custodito dalla struttura tecnica di supporto secondo le ordinarie procedure di archiviazione.

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla scala di valutazione seguente (la descrizione del giudizio è contenuta nel "Dizionario delle competenze"):

non adeguato = da 0 a 9  
 insufficiente = da 10 a 13,  
 adeguato = da 14 a 20,  
 più che adeguato = da 21 a 26  
 ottimo = da 27 a 28.

Il punteggio attribuito ai singoli fattori comportamentali deve essere sommato e rapportato al numero dei fattori stessi, utilizzando la seguente tabella di calcolo:

Profilo competenze	Peso	Livello osservato	Punteggio corrispondente	Calcolo (punteggio*peso)	Punteggio
	0,2	sempre quindi eccellente	28	28*0,2	5,6
	0,3	sempre quindi eccellente	28	28*0,3	8,4
	0,2	sempre quindi eccellente	28	28*0,2	5,6
	0,3	sempre quindi eccellente	28	28*0,3	8,4
totale	1			totale	28
PUNTEGGIO PONDERATO AI FINI DEL RISULTATO (TOTALE/ 1)				MAX 28 PUNTI	28

3. Valutazione delle capacità di valutazione dei collaboratori che si propone di valutare la capacità di differenziazione dei giudizi attribuiti ai dipendenti in modo da valorizzare i più meritevoli.

Il punteggio è attribuito nel seguente modo:

- nel caso di mancata differenziazione il **punteggio finale sarà pari a 0 punti 1**
- nel caso di differenziazione il **punteggio finale sarà pari a punti 2**

### 6.2.2 – Sistema di premialità - Attribuzione della retribuzione di risultato.

Sulla base del punteggio conseguito nei quattro ambiti di misurazione e valutazione di cui al precedente art. 5.3, la retribuzione di risultato dei responsabili di servizio viene attribuita secondo i criteri seguenti:

punteggio fino a 30	non adeguato	zero
punteggio da 31 a 50	insufficiente	10% dell'indennità di posizione
punteggio da 51 a 70	adeguato	15% dell'indennità di posizione
punteggio da 71 a 90	più che adeguato	20% dell'indennità di posizione
punteggio da 91 a 100	ottimo	25% dell'indennità di posizione.

Il sistema di premialità così definito si applica anche a tutti i processi di valutazione non ancora conclusi o in itinere.

### 6.2.3 - Misurazione e valutazione della performance del personale dipendente

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale è collegata ai seguenti ambiti:

- OBIETTIVI DI RISULTATO** La valutazione e misurazione della performance dei dipendenti dell'ente viene riferita al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (delle singole articolazioni organizzative cui risulta assegnato il dipendente) e discendenti a cascata dagli obiettivi dell'unità organizzativa;
- COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI:** sono l'espressione delle capacità e qualità delle prestazioni. Ne deriva che la valutazione ha per oggetto la prestazione del dipendente e non il soggetto come persona.

Tenendo conto delle diverse figure professionali e della possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi, agli ambiti sopra indicati viene attribuito il seguente peso:

Ambito	Descrizione		Peso categoria D	Peso categoria C	Peso categoria B
Obiettivi di gruppo e/o individuali	Risultati conseguiti dal gruppo di appartenenza del valutato e dal singolo riferibili alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	OBIETTIVI DI RISULTATO	70%	65%	60%
Contributo al risultato: comportamenti/competenze	Comportamenti e competenze registrate nell'attività di lavoro sulla base del dizionario delle competenze e/o lista di comportamenti	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	30%	35%	40%
<b>Totale</b>			100%	100%	100%

Si precisano di seguito le definizioni di obiettivi di gruppo e individuali.

### Obiettivi di gruppo:

Cosa sono	Sono gli obiettivi di lavoro per il raggiungimento dei quali tutte le risorse umane operanti in un gruppo di lavoro forniscono in risultati
Chi li definisce	Sono definiti dal responsabile dell'unità organizzativa
Il peso	Gli obiettivi hanno peso uguale per tutti i componenti del gruppo. Il peso è determinato sulla base dell'allegato.
Gli indicatori	Poiché gli obiettivi sono risultati attesi da programmi o attività di gestione, i risultati devono essere espressi in uno o più indicatori determinati anticipatamente

### Obiettivi individuali:

Cosa sono	Sono gli obiettivi di lavoro per il raggiungimento dei quali si individua una sola persona
Chi li definisce	Sono definiti dal responsabile dell'unità organizzativa
Il peso	L'obiettivo ha un peso. Il peso è determinato sulla base dell'allegato.
Gli indicatori	Poiché gli obiettivi sono risultati attesi da programmi o attività di gestione, i risultati devono essere espressi in uno o più indicatori determinati anticipatamente

La performance individuale viene misurata e valutata dai responsabili dei servizi.

Gli obiettivi vengono assegnati dal Responsabile di Servizio e comunicati ai dipendenti anche in via informale.

In caso di assegnazione ad altre unità organizzative durante l'anno di valutazione, il dipendente sarà valutato da ciascun responsabile nel periodo di riferimento e la valutazione definitiva consisterà nella media dei risultati ottenuti.

Nel caso assegnazione a diverse unità organizzative nel corso dell'anno di valutazione, il dipendente sarà valutato da ciascun responsabile nel periodo di riferimento, e la valutazione definitiva consisterà nella media dei risultati ottenuti.

**Ponderazione:** il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso agli obiettivi individuati, espressivo del maggiore o minore carattere strategico e performante degli stessi e dell'impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento e di attribuire un diverso peso agli ambiti di valutazione dei comportamenti organizzativi.

L'attribuzione dei pesi a ciascun obiettivo e dei comportamenti organizzativi spetta al valutatore.

I fattori di valutazione del peso degli obiettivi sono rappresentati nell'allegato al presente S.M.V.P.

La rimodulazione degli obiettivi può avvenire secondo quanto previsto per i responsabili di servizio.

Nella assegnazione del GRADO DI VALUTAZIONE di conseguimento si utilizza lo stesso schema descritto per i responsabili di servizio e quindi, Il punteggio finale è ottenuto applicando la formula della media ponderata dei punteggi di tutti gli obiettivi:

$$P(B)=[p(ob1)*ps(ob1)+ p(ob2)*ps(ob2)+....+ p(obn)*ps(obn)]/[ps(ob1)+ps(ob2)+....+ps(obn)]$$

Dove:

**P(B) è il punteggio finale di valutazione sugli obiettivi;**

**p(ob1)....p(obn) sono i punteggi attribuiti al primo, al secondo, .... fino all'n-esimo obiettivo;**

**ps(ob1)... ps(obn) sono i pesi attribuiti al primo, al secondo, .... fino all'n-esimo obiettivo.**

La formula della ponderazione degli obiettivi è applicata anche per gli ambiti dei comportamenti organizzativi.

La valutazione dell'operato individuale in relazione al grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dal Responsabile di Servizio nel seguente modo:

1. Valutazione dei risultati che include la valutazione del livello di performance organizzativa e il livello della performance dei risultati individuali relativi alla capacità di prestare il servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati.

Nella assegnazione del GRADO DI VALUTAZIONE di conseguimento si utilizza il calcolo con la seguente tabella:

Descrizione del grado di conseguimento dell'obiettivo	Grado di valutazione	Punteggio corrispondente		
		Cat.D	Cat.C	Cat.B
La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 10%	Risultati non conseguiti	Da 0 a 7	Da 0 a 6,5	Da 0 a 6
La percentuale di conseguimento è superiore al 26% e inferiore o uguale al 50%	Obiettivo al di sotto delle attese	Da 8 a 35	Da 6,6 a 32	Da 6,1 a 30
La percentuale di conseguimento è superiore al 51% e inferiore o uguale al 70%	Adeguato	Da 36 a 49	Da 33 a 45	Da 31 a 42
La percentuale di conseguimento è superiore al 71% e inferiore o uguale al 90%	Più che adeguato	Da 50 a 65	Da 46 a 58	Da 43 a 55
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 91%	Eccellente	Da 66 a 70	Da 61 a 65	Da 56 a 60

A seconda della categoria, profilo di appartenenza o ruolo organizzativo del dipendente, sono utilizzati i fattori specificati nel **“Dizionario delle competenze”** che è parte integrante del presente S.M.V.P

2. Valutazione delle competenze/comportamenti che si propone di valutare le capacità specifiche del soggetto.

La valutazione delle competenze professionali deve essere fatta dal responsabile tenendo in considerazione le valutazioni espresse da più soggetti, come i colleghi, i collaboratori, gli organi politici, ecc..

Il Responsabile di servizio dopo essersi confrontato con i dipendenti individua le componenti di cui al **“Dizionario delle competenze”** su cui effettuare la valutazione e definisce il peso di ciascun fattore.

Il valutatore, esaminati i comportamenti del valutato, esprime la propria valutazione indicando il grado di competenza manifestato, a suo giudizio, dal valutato.

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio (la cui descrizione è contenuta nel **“Dizionario delle competenze”** in relazione alla scala di valutazione seguente.

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente		
	Cat.D	Cat.C	Cat.B
	Da -- a ---	Da	
non adeguato	0 -10	0-11	0 -13
insufficiente	11-16	12-21	14-16
adeguato	17-22	22-27	27-32
più che adeguato	23-28	28-33	33-38
ottimo	29-30	34-35	39-40

La valutazione delle competenze viene misurata non con riferimento ad **astratte** “capacità” ed “idoneità”, bensì avendo riguardo a concrete attività e funzioni, definite dal responsabile di servizio attraverso i propri atti di gestione per consentire l’assolvimento dell’obbligo della prestazione lavorativa.

L’attribuzione del punteggio sui singoli fattori avviene con la stessa metodologia indicata per i responsabili di servizio.

#### **6.2.4 - Sistema di premialità – premi e incentivi**

Il sistema così definito rende possibile definire livelli minimi di performance per l’attribuzione di premi e incentivi nonché per procedere all’applicazione della progressione economica orizzontale tra le categorie.

La valutazione della performance individuale una articolazione della valutazione secondo quanto di seguito rappresentato:

Punteggio - non adeguato	fino a	17 (D) – 17,5 (C) – 19 (B)	zero
Punteggio – insufficiente	fino a	51 (D) – 53 (C) – 46	60% del premio potenziale
Punteggio – adeguato	fino a	71 (D) – 72 (C) – 54 (B)	80% del premio potenziale
Punteggio - più che adeguato	fino a	93 (D) – 91 (C) – 93 (B)	90% del premio potenziale
Punteggio – ottimo	fino a	100	100% del premio potenziale

Il sistema di premialità così definito si applica anche a tutti i processi di valutazione non ancora conclusi o in itinere.

La premialità riferita alla performance individuale è distribuita al personale sulla base della graduatoria formalizzata dal NIV ed in rapporto alla effettiva presenza in servizio secondo le regole indicate nei CC.CC.NN.LL..

#### **6.2.5 - Sistema di premialità – progressioni economiche orizzontali**

Per il riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali del personale dipendente (compresi i responsabili di unità organizzativa) si utilizzano le schede di valutazione relative agli ultimi due anni immediatamente antecedenti l’anno di selezione, sulla base della media aritmetica del totale del punteggio conseguito in ogni anno.

Sulla base de punteggi conseguenti si forma una graduatoria generale decrescente, con accesso alla progressione orizzontale per i punteggi più alti fino ad esaurimento del fondo disponibile, secondo i seguenti criteri:

- aver maturato, al momento della selezione, una anzianità della posizione non inferiore a 2 anni
- aver conseguito un punteggio di 50 punti (primo passaggio cat. B e C) e 70 punti (primo passaggio cat. D)
- aver conseguito un punteggio di 70 punti (passaggi intermedi cat. B e C) e 80 punti (passaggi intermedi cat. D)
- aver conseguito un punteggio di 80 punti (ultimo passaggio cat. B e C) e 90 punti (ultimo passaggio cat. D).

Il sistema di premialità così definito si applica anche a tutti i processi di valutazione e selezione non ancora conclusi o in itinere.

### **6.3 - Procedura di conciliazione**

Le procedure di conciliazione relative all'applicazione del SMVP sono volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, al fine di prevenire e risolvere l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Acquisita la valutazione della performance individuale, il valutato può, nel termine massimo di 5 giorni di calendario dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore, il quale deve fornire, i relativi chiarimenti nei 5 giorni successivi di calendario nella medesima forma.

Nel caso in cui il valutato non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, procedura che è articolata nel seguente modo:

a) il valutato nel termine dei 5 giorni di calendario successivi, deve attivare la procedura di conciliazione indirizzando al Sindaco e per conoscenza al soggetto valutatore (NIV e Responsabile di Servizio a seconda del soggetto valutato) formale nota, debitamente protocollata, nella quale indicare i profili di valutazione contestati e le motivazioni oggettivamente dimostrabili oltre che la richiesta di convocazione.

e) il valutatore deve quindi fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti al Sindaco nei 10 giorni successivi di calendario al ricevimento della richiesta, nella medesima forma. Decorso tale ultimo termine, nel primo giorno lavorativo utile successivo il Sindaco con proprio atto comunica la data di convocazione a tutti i soggetti interessati.

Il valutato può essere assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la R.S.U. o tra i rappresentanti sindacali.

Delle risultanze viene redatto apposito verbale sottoscritto da tutte le parti intervenute il cui originale rimarrà depositato agli atti dell'Ente e copia verrà consegnato al valutato.

Il verbale così sottoscritto è atto definitivo.

La procedura di conciliazione deve concludersi entro 30 giorni di calendario dalla consegna della scheda di valutazione.

### **6.4 Misurazione e valutazione della performance del Segretario Comunale**

Il CCNL dei segretari comunali e provinciali prevede che al segretario sia attribuito un compenso annuale denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti la cui misura è determinata dall'ente e non può superare il 10% del monte salari annuo del segretario, nel rispetto della capacità di spesa del Comune.

La valutazione del segretario comunale spetta al Sindaco in dipendenza del rapporto funzionale prescritto dalla legge e, in caso di servizio di segreteria convenzionata, a ciascun Sindaco della convenzione in proporzione alla percentuale di monte salari a carico di ciascun Comune.

Al segretario comunale viene corrisposta la retribuzione di risultato sulla base del sistema premiale definito secondo i seguenti criteri

- a) Assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi (conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi ed ai regolamenti, collaborazione e partecipazione alle riunioni)
- b) Coordinamento e sovrintendenza dei responsabili (garanzia di unitarietà ed omogeneità dell'azione dei responsabili in coerenza con il programma amministrativo e garanzia del buon andamento e dell'efficienza delle azioni svolte)
- c) Abilità degli aspetti relazionali (orientamento all'utenza, integrazione relazioni interpersonali con l'organo politico ed il personale, disponibilità, diligenza, conflittualità)
- d) Qualità della prestazione (impegno, autonomia, professionalità, flessibilità)
- e) Cura dell'attuazione dei provvedimenti dell'ente e attuazione degli obiettivi assegnati (conglobando la valutazione quale responsabile di servizio, qualora incaricato).

La valutazione del Sindaco opera sul parametro numerico complessivo pari a 100 e a ciascuno dei criteri sopra elencati corrisponde un sottopunteggio minimo di 4 e massimo di 20, con attribuzione di qualunque valore compreso tra il minimo ed il massimo per ogni criterio.

Ogni sottopunteggio si suddivide in:

non adeguato	fino a 4 punti
insufficiente	fino a 8 punti
adeguato	fino a 12 punti
più che adeguato	fino a 16 punti
ottimo	fino a 20 punti.

La retribuzione di risultato è attribuita secondo le percentuali di seguito specificate:

fino a 28 punti	zero
da 29 a 40 punti	4%
da 41 a 60 punti	6%
da 61 a 74 punti	8%
da 75 a 84 punti	9%
da 85 a 100 punti	10%.

La valutazione finale è trasmessa dal Sindaco al segretario comunale che può presentare le proprie controdeduzioni entro 10 giorni dalla consegna. Sulle controdeduzioni decide il Sindaco in maniera definitiva.

Per sviluppare operativamente il processo di valutazione viene definito un **modello generale di scheda di valutazione** allegata al presente S.M.V.P.

Il sistema di premialità così definito si applica anche a tutti i processi di valutazione non ancora conclusi o in itinere.

### ***6.5 - Modalità di raccordo e integrazione con il sistema di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo esistenti - ciclo della performance.***

La modalità di raccordo e integrazione con i sistemi il sistema di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo esistenti è descritta negli articoli 207, 208, 212 del Regolamento di organizzazione e di gestione del personale e dallo specifico regolamento sui controlli interni.

### ***6.6 - Performance e trasparenza***

L'adozione e la pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per il Comune di Cavaria con Premezzo un aspetto qualificante dell'operazione trasparenza.

Il SMVP, il PEG e la Relazione devono essere resi fruibili sul sito del Comune attraverso la pubblicazione nella specifica sezione denominata "Amministrazione Trasparente".

I dati relativi all'ammontare dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare complessivo dei premi effettivamente distribuiti sono pubblicati, in forma aggregata, nella specifica sezione della "Amministrazione Trasparente".

### ***6.7 - NIV e Struttura tecnica di supporto.***

Il NIV si riunisce nella sede legale del Comune di Cavaria con Premezzo.

Le sedute del NIV non sono pubbliche.

I verbali e il materiale di lavoro rimangono a disposizione presso la struttura tecnica di supporto individuata nel Regolamento di organizzazione e gestione del personale.