

# **NUCLEO DI VALUTAZIONE**

**COMUNE DI LISSONE**

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

*Redazione del documento luglio 2018*

## INDICE

1.	Valutazione della Performance Organizzativa	pag. 3
2.	Valutazione della Performance Individuale	pag. 3
3.	Struttura e sistema per la valutazione delle performance dirigenziali del Comune di Lissone	pag. 3
4.	Collegamento con il sistema retributivo della valutazione dei Dirigenti	pag. 5
5.	Struttura e sistema per la valutazione delle performance del personale collocato in Posizione Organizzativa	pag. 6
6.	Collegamento con il sistema retributivo della valutazione dei Titolari di Posizione Organizzativa	pag. 8
7.	Struttura e sistema per la valutazione del personale di comparto	pag. 9
8.	Collegamento con il sistema retributivo delle valutazioni del personale di comparto	pag. 11
9.	Partecipazione dei dipendenti ad eventuali obiettivi specifici (es. ex art. 15.5 CCNL 1999)	pag. 11
10.	Meccanismi di garanzia - Procedure di conciliazione	pag. 12
	Allegati:	pag. 13
	• Scheda di valutazione per i Dirigenti	
	• Scheda di valutazione per i Titolari di Posizione Organizzativa	
	• Scheda di valutazione per il personale di comparto	

## 1. Valutazione della Performance organizzativa

La Performance organizzativa dell'Ente si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi, che possono essere di ente, di singole unità organizzative o gruppi di risorse, 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.

La performance organizzativa può essere valutata su:

- indicatori di performance di processo, ovvero di efficace ed efficiente funzionamento dei servizi;
- specifici obiettivi assegnati alle strutture o al singolo responsabile/dipendente.

## 2. Valutazione della Performance individuale

La valutazione della Performance individuale riguarda 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.

## 3. Struttura e sistema per la valutazione della performance dirigenziale del Comune di Lissone

La valutazione della performance del vertice amministrativo e di governo dell'ente (Dirigenti) prende in esame i seguenti fattori:

- a) il raggiungimento di obiettivi di performance della struttura diretta assegnati dalla Giunta e ratificati in sede di approvazione del PEG/Piano della Performance: **peso 30%**
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi assegnati dalla Giunta e ratificati in sede di approvazione del PEG/Piano della Performance: **peso 35%**
- c) valutazione del grado di copertura del ruolo, ovvero dei comportamenti organizzativi espressi nel corso dell'anno, valutato a cura del Segretario Generale – anche attraverso il ricorso a intervista al Sindaco e/o suo delegato: **peso 35%**

Qualora non vengano assegnati specifici obiettivi, la quota parte di peso ad essi attribuita viene collocata sul raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura diretta e/o trasversali.

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 100 punti, come descritto nei paragrafi successivi. Gli obiettivi di performance della struttura diretta (e/o trasversali) e individuali possono essere graduati/pesati in relazione alla importanza, strategicità ovvero alla loro complessità.

La proposta di ponderazione del peso degli obiettivi viene effettuata dal dirigente interessato e validata a cura del Nucleo di Valutazione.

Tra gli obiettivi assegnati ai dirigenti 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 nuovo Piano Nazionale Anticorruzione.

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 minimi e massimi di risultato atteso e nel caso di obiettivi per i quali non sia

stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico valore individuato.

Il valore soglia al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto è pari al 60%. Dal 61% di grado di raggiungimento accertato, l'obiettivo viene considerato raggiunto secondo criterio proporzionale. 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.

Il punteggio finale del raggiungimento degli obiettivi è pari alla somma dei punteggi parziali ottenuti, come indicato nella Scheda 1 - Sintesi della valutazione in base ai risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi di performance di ente e individuali assegnati ai Dirigenti del Comune di Lissone.

I risultati della valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi costituiscono la base informativa per l'alimentazione della scheda di valutazione dei Dirigenti dell'ente riportata in allegato 1 al presente documento.

Scheda n° 1: Sintesi della valutazione in base ai risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi individuali e di performance di ente assegnati ai Dirigenti del Comune di Lissone

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1. Obiettivi di performance di struttura</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutazione della percentuale di raggiungimento</b>	<b>Punteggio ponderato (= A*B)</b>
	<b>Sub-Totale 30%</b>		Percentuale di raggiungimento totale (somma dei singoli punteggi ponderati = C1+C2+C3+...Cn)
<b>2. Obiettivi specifici</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutazione della percentuale di raggiungimento</b>	<b>Punteggio ponderato (= A*B)</b>
	<b>Sub-Totale 35%</b>		Percentuale di raggiungimento totale (somma dei singoli punteggi ponderati = C1+C2+C3+...Cn)
<b>3. Grado di copertura del ruolo</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutazione</b> (da 0,1 = insufficiente a 1 = eccellente)	<b>Punteggio ponderato (= A*B)</b>
Capacità di ascolto delle esigenze dell'utenza esterna ed interna	12,00%		
Disponibilità e flessibilità alle esigenze dell'ente	12,00%		
Capacità di integrazione e collaborazione	11,00%		
	<b>Sub totale 35 %</b>		Percentuale di raggiungimento totale (somma dei singoli punteggi ponderati = C1+C2+C3+...Cn)
<b>TOTALE</b>	<b>Peso</b>	<b>Punteggio Totale</b>	
	<b>Totale 100%</b>	Somma della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance di ente, degli obiettivi individuali e del grado di copertura del ruolo	

N.B.: qualora non venissero attribuiti obiettivi individuali il peso degli obiettivi di performance della struttura e/o trasversali è parametrato al 100%.

Al fine di incentivare il rispetto degli obblighi di legge relativi alle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, si prevede di **introdurre una voce correttiva alla valutazione** che, sulla base di una

istruttoria a cura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, può ridurre sino a 10 punti percentuali il punteggio ottenuto secondo il seguente schema:

Fattore valutato	Punteggio penalità
Mancata partecipazione alla formazione obbligatoria in tema di anticorruzione e trasparenza	- 2 punti max
Mancato rispetto dei tempi dei procedimenti	- 1 punto max
Non osservanza del divieto di proroghe o rinnovi contrattuali	- 3 punti max
Accessi civici per non pubblicazione di atti dovuti ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e D.Lgs. 97/2016 e s.m.i.	- 2 punti max
Ritardata o mancata produzione delle relazioni periodiche sul rispetto delle misure previste dal PTPC e dal PTT	- 2 punti max

Un ulteriore eventuale elemento correttivo della valutazione è riferibile al rispetto del principio di differenziazione del merito, così come previsto dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., e della corretta applicazione del sistema di valutazione secondo il seguente schema

Fattore valutato	Punteggio penalità
Valutazioni non differenziate tra loro (valutazione sulla base dello scostamento quadratico medio e range)	- 2 punti max
Valutazioni con valore modale (moda) centrato nelle valori massimi previsti	- 2 punti max
Mancata comunicazione iniziale o intermedia degli obiettivi individuali e/o di gruppo	- 2 punti max
Mancato colloquio finale con il collaboratore	- 2 punti max
Ricorsi avverso la valutazione ritenuti dall'organo di valutazione ammissibili e fondati	- 2 punti max

#### 4. Collegamento con il sistema retributivo della valutazione dei Dirigenti

Entro il mese di 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 Dirigenti dell'ente.

Il Sindaco recepisce la proposta di valutazione del NdV 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 Dirigenti in base al punteggio attribuitogli, come da tabella a seguire riportata:

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

con punteggio finale superiore a:	<b>90</b>	<b>100%</b> della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale compreso tra	<b>80 &lt; &gt; 89</b>	<b>90%</b> della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale compreso tra	<b>60 &lt; &gt; 79</b>	<b>70%</b> della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale fino a	<b>59</b>	<b>0%</b> della retribuzione di corrisposta

## 5. Struttura e sistema per la valutazione della performance del personale collocato in Posizione Organizzativa

La valutazione della performance del personale Titolare di Posizione Organizzativa prende in esame i seguenti fattori:

- d) il **raggiungimento di specifici obiettivi** individuali e/o di performance organizzativa assegnati in sede di approvazione del Piano della Performance: **peso 60%** ;
- e) la **qualità del contributo assicurato alla performance** generale della struttura, valutata in base ai comportamenti organizzativi, ovvero alle competenze tecniche e manageriali, dimostrati nel periodo considerato: **peso 40%**;

Il personale in Posizione Organizzativa è valutato dai Dirigenti titolari attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza e del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo; colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.

Il raggiungimento di **specifici obiettivi individuali e/o di performance organizzativa** assegnati in sede di approvazione del Piano della Performance prevede un punteggio complessivo massimo di 60 punti percentuali.

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 minimi e massimi di risultato atteso e nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico valore individuato. Il valore soglia al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto è pari al 60%. Dal 61% di grado di raggiungimento accertato, l'obiettivo viene considerato raggiunto secondo criterio proporzionale.

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. Il punteggio finale del raggiungimento degli obiettivi è pari alla somma dei punteggi parziali ottenuti, come indicato nella Scheda 2 - *Sintesi della valutazione in base ai risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura assegnati al TPO*.

I risultati della valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi costituiscono la base informativa per l'alimentazione della scheda di valutazione dei TPO riportata in allegato 2 al presente documento.

*Scheda n° 2: Sintesi della valutazione in base ai risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura assegnati ai TPO*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1. Obiettivi di struttura</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutazione della percentuale di raggiungimento</b>	<b>Punteggio ponderato (= A*B)</b>
	<b>Sub totale 30 %</b>		<b>Percentuale di raggiungimento totale (somma dei singoli punteggi ponderati = C1+C2+C3+...Cn)</b>
<b>2. Obiettivi individuali</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutazione della percentuale di raggiungimento</b>	<b>Punteggio ponderato (= A*B)</b>
	<b>Sub totale 30 %</b>		<b>Percentuale di raggiungimento totale (somma dei singoli punteggi ponderati = C1+C2+C3+...Cn)</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Peso</b>	<b>Punteggio Totale</b>	
	<b>Totale 60 %</b>	Somma della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance di ente e degli obiettivi individuali	

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

Per il contributo assicurato alla performance generale della struttura, il fattore “comportamento organizzativo” è valutato fino ad un punteggio massimo complessivo di 40 punti percentuali.

La tipologia ed il peso attribuito a ciascuna singola “competenza” può essere variato su proposta del NdV annualmente in sede di individuazione degli obiettivi da sottoporre a valutazione.

La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato avviene sulla base dei parametri indicati nella scheda n° 3.

La proposta di attribuzione dei punteggi di valutazione dei parametri considerati viene formulata dal Dirigente titolare responsabile del dipendente valutato.

Il Dirigente, ai fini dell'istruttoria necessaria alla valutazione, può eventualmente richiedere ai Titolari di Posizione interessati una descrizione sommaria di fatti, azioni documentabili, eventi o documenti che possono essere portati ad evidenza delle competenze agite nel periodo considerato.

*Scheda n° 3 - Format per l'istruttoria e parametri di valutazione del comportamento organizzativo dei TPO*

Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	A	B	C
		Peso	Valutazione (da 0,1 a 1)	Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B)
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, anche 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>- il miglioramento dei processi lavorativi e/o dei servizi</li> <li>- la semplificazione delle procedure</li> </ul>	8		
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> <li>- valutazione differenziata e meritocratica dei collaboratori</li> </ul>	12		
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>	8		
Gestione delle risorse finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di presidiare le entrate previste e le azioni volte al loro eventuale recupero</li> <li>- capacità di gestire il budget assegnato</li> </ul>	4		

Responsabilità nella gestione degli impegni	- capacità di presidiare le attività assegnate alla struttura nei tempi e nei modi previsti e di intervenire tempestivamente per la soluzione di eventuali problematiche	4		
Flessibilità organizzativa	- disponibilità alle eventuali modifiche organizzative proposte o alle innovazioni che comportano un cambiamento nel modo di lavorare - proattività verso le novità ed i cambiamenti - Iniziative e proposte avanzate per: - la realizzazione degli obiettivi previsti negli strumenti di programmazione - la razionalizzazione dell'organizzazione interna	4		
<b>TOTALE</b>		<b>40</b>		<b>40 punti</b>

Per l'espressione dei giudizi sul comportamento osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione.

*Tab.: Correlazione tra giudizio e punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi*

Giudizio	Significato	Punteggio attribuibile
Inefficiente	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo.	0,1 - 0,2
Efficiente, ma inefficace	Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo	0,3 - 0,4
Efficace	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo	0,5 - 0,6
Efficace ed efficiente	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo	0,7 - 0,8
Ottimo	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo	0,9 - 1

## 6. Collegamento con il sistema retributivo della valutazione del Titolare di Posizione Organizzativa

Entro il mese successivo a quello relativo alla rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture organizzative, il Dirigente predispose la valutazione relativa ad ogni Titolare di Posizione Organizzativa e attribuisce la valutazione finale, attraverso la individuazione della fascia in cui va a collocarsi la percentuale della retribuzione di posizione da riconoscere al TPO in base al punteggio attribuitogli, come da tabella a seguire riportata:

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

con punteggio finale superiore a:	<b>90</b>	<b>100%</b> della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale compreso tra	<b>80 &lt; &gt; 89</b>	<b>90%</b> della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale compreso tra	<b>60 &lt; &gt; 79</b>	<b>70%</b> della retribuzione di risultato corrisposta
con punteggio finale fino a	<b>59</b>	<b>0%</b> della retribuzione di risultato corrisposta

## 7. Struttura e sistema per la valutazione del personale di comparto

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

- a) **il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi** dell'unità organizzativa di appartenenza: **peso 30%**
- b) **l'impegno e qualità individuale, l'adattamento operativo e l'orientamento all'utenza ed alla collaborazione** dimostrati nel periodo considerato, ovvero i comportamenti organizzativi: **peso 70%**.

Tutti i dipendenti sono valutati dai dirigenti, anche con il supporto dei titolari di posizione organizzativa con riferimento al personale assegnato, attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza e del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo nonché di eventuali obiettivi specifici; colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.

Il contributo dato alla Performance (performance) per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (peso 30 punti percentuali = 3/10) è valutato sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno. Questa valutazione riguarda il contributo complessivo prestato dal dipendente rispetto agli obiettivi assegnati annualmente alla struttura di appartenenza nell'ambito della programmazione definita con il PEG/Piano della Performance.

Il punteggio ottenibile è determinato dal prodotto della valutazione per il peso del fattore - es.  $(5 \cdot 30) / 10 = 15$  punti

*Tab. - Parametri per la determinazione del contributo dato alla Performance (performance) della struttura di appartenenza*

Valutazione	Significato	Valore
Insufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione di riferimento né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo	0,1 - 0,2
Minimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato al minimo per il conseguimento degli obiettivi ed ha dato un contributo corrispondente	0,3 - 0,4
Sufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio al raggiungimento degli obiettivi	0,5 - 0,6
Discreto contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile al raggiungimento degli obiettivi	0,7 - 0,8
Ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi	0,9 - 1

La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato, (peso 70 punti percentuali) è effettuata sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno.

Scheda n° 4: Parametri di valutazione del comportamento organizzativo

Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	A Peso	B Valutazione (da 0,1 a 1)	C Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B)
Impegno e qualità della Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati</li> <li>- Qualità e precisione della Performance data</li> <li>- Impegno nel lavoro svolto</li> <li>- Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche</li> </ul>	<b>30</b>		
Adattamento operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto;</li> <li>- Flessibilità alle richieste dell'organizzazione;</li> <li>- Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi</li> </ul>	<b>20</b>		
Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio;</li> <li>- Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici;</li> <li>- Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto</li> </ul>	<b>20</b>		
<b>TOTALE</b>				<b>70 punti</b>

Per l'espressione dei giudizi sul comportamento osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione.

Tab.5: Correlazione tra giudizio e punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi

Giudizio	Significato	Punteggio attribuibile
Inefficiente	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile né ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo.	0,1 - 0,2
Efficiente, ma inefficace	Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo	0,3 - 0,4
Efficace	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo	0,5 - 0,6
Efficace ed efficiente	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo	0,7 - 0,8
Ottimo	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo	0,9 - 1

## **8. 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 dirigenti e i TPO sulla base della rendicontazione effettuata, e previa comunicazione al NdV (per verifica del rispetto dei criteri di valutazione meritocratica previsto dal D.Lgs. 150/2009), comunica all'Ufficio personale 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.

I criteri per la determinazione degli importi destinati alla incentivazione di produttività connessa ai comportamenti organizzativi ed al contributo ai risultati di struttura, nonché i criteri per determinare la quota destinata alla premialità per obiettivi specifici, di cui al successivo articolo, vengono definiti con la contrattazione decentrata annuale.

## **9. Partecipazione dei dipendenti ad eventuali obiettivi specifici**

Una ulteriore area di valutazione per il personale riguarda il raggiungimento di specifici obiettivi, individuali e/o di piccolo gruppo, assegnati in sede di attribuzione dei piani delle attività in conformità dell'attuazione degli indirizzi strategici o dei documenti programmatici dell'ente.

La numerosità e consistenza degli obiettivi specifici può essere variabile di anno in anno e non riguardare tutti i dipendenti dell'ente.

Gli obiettivi specifici sono proposti in sede di programmazione e definiti all'interno del Piano della Performance evidenziati in apposita sezione. Essi devono essere improntati alle seguenti caratteristiche:

- privilegiare l'innovazione (proporre qualche cosa che attualmente non viene fatto o non è mai stato fatto);
- non essere recupero di arretrato e comunque non recupero di arretrato imputabile allo stesso ufficio;
- essere preferibilmente di natura interfunzionale e/o con caratteristiche di forte stagionalità.

In funzione della diversa complessità e/o strategicità degli obiettivi specifici potranno essere definiti pesi differenti, che contribuiscono ad una eventuale differente attribuzione delle risorse premiali messe a disposizione. La valutazione della complessità e/o strategicità viene effettuata di volta in volta dalla Giunta all'atto dell'assegnazione del PEG/Piano Performance.

I risultati degli obiettivi assegnati alle strutture operative vengono misurati sulla base degli appositi indicatori previsti nelle schede – obiettivo del PdP e in base all'effettiva conclusione dell'attività programmata. Si prevede che, a cura del NdV, vengano effettuati periodici monitoraggi sull'andamento degli obiettivi specifici, onde consentire eventuali rettifiche degli stessi in funzione del concreto stato di attuazione.

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 minimi e massimi di risultato atteso e nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico valore individuato. Il valore soglia al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto è pari al 60%. Dal 61% di grado di raggiungimento accertato, l'obiettivo viene considerato raggiunto secondo criterio proporzionale.

Tale compito di valutazione è riservato al NdV che renderà, come previsto dal CCNL e dalle indicazioni ARAN in materia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati.

Il riconoscimento del risultato da parte del NdV comporta la possibilità di poter riconoscere al soggetto o al gruppo di lavoro la quota di premio relativa.

I dirigenti ed il personale TPO delegato hanno la responsabilità di valutare il contributo fornito dal singolo dipendente che partecipa all'obiettivo stesso, proponendo una percentuale di riconoscimento del premio

di risultato eventualmente previsto. E' possibile, in sede preventiva, da parte della Giunta definire grandezze di apporti differenti da parte dei dipendenti coinvolti nell'obiettivo.

#### **10. 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 10 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, il dipendente, che dissente dalla valutazione (Dirigente, PO o personale di comparto), ne dà formale e motivata comunicazione al NdV indicando le motivazioni relative ai punti della scheda di valutazione, avverso i quali intende ricorrere.
- b) esame da parte del NdV della comunicazione presentata dal dipendente ed eventuale audizione dello stesso e/o del soggetto valutatore (non in caso di dirigenti) per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito; il dipendente può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.
- c) eventuale proposta del NdV al valutatore (dirigenti e/o TPO delegato) di riesame della valutazione alla luce delle valutazioni effettuate;
- d) comunicazione da parte del NdV al ricorrente della valutazione finale attribuita a seguito della attivazione del meccanismo di garanzia.

## **ALLEGATI**

- ..1. Scheda di valutazione per i Dirigenti**
- ..2. Scheda di valutazione per i Titolari di Posizione Organizzativa**
- ..3. Scheda di valutazione per il personale di comparto**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PER I DIRIGENTI**

Dirigente: \_\_\_\_\_

Periodo di valutazione: \_\_\_\_\_

Fattore di valutazione		A	B	C
		Peso	Punteggio attribuito	Punteggio totale (A*B)
<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE DI STRUTTURA (30%)</b>				
	<b>Sub-totale</b>	<b>30,00%</b>		
<b>OBIETTIVI SPECIFICI (25%)</b>		<b>35,00%</b>		
	<b>Sub-totale</b>	<b>35,00%</b>		
<b>GRADO DI COPERTURA DEL RUOLO (45%)</b>	<i>Capacità di ascolto delle esigenze dell'utenza esterna ed interna</i>	12,00%		
	<i>Disponibilità e flessibilità alle esigenze dell'ente</i>	12,00%		
	<i>Capacità di integrazione e collaborazione</i>	11,00%		
	<b>Sub-totale</b>	<b>35,00%</b>		
<b>TOTALE A)</b>		<b>100%</b>		Somma dei punteggi parziali (max 100)

<b>B) RISPETTO MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - Fattore valutato</b>	<b>Punteggio penalità</b>
Mancata partecipazione alla formazione obbligatoria in tema di anticorruzione e trasparenza	- 2 punti max
Mancato rispetto dei tempi dei procedimenti	- 1 punto max
Non osservanza del divieto di proroghe o rinnovi contrattuali	- 3 punti max
Accessi civici per non pubblicazione di atti dovuti ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e D.Lgs. 97/2016 e s.m.i.	- 2 punti max
Ritardata o mancata produzione delle relazioni periodiche sul rispetto delle misure previste dal PTPC e dal PTT	- 2 punti max

<b>C) RISPETTO PRINCIPI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO -Fattore valutato</b>	<b>Punteggio penalità</b>
Valutazioni non differenziate tra loro (valutazione sulla base dello scostamento quadratico medio e range)	- 2 punti max
Valutazioni con valore modale (moda) centrato nelle valori massimi previsti	- 2 punti max
Mancata comunicazione iniziale o intermedia degli obiettivi individuali e/o di gruppo	- 2 punti max
Mancato colloquio finale con il collaboratore	- 2 punti max
Ricorsi avverso la valutazione ritenuti dall'organo di valutazione ammissibili e fondati	- 2 punti max

**PUNTEGGIO TOTALE DI VALUTAZIONE (A-B-C) =**

Indicazioni per il miglioramento della Performance (a cura del valutatore)

\_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

\_\_\_\_\_

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Dipendente: \_\_\_\_\_

Periodo di valutazione: \_\_\_\_\_

		A	B	C
Fattore di valutazione		Peso %	Punteggio attribuito	Punteggio totale (A*B)
<b>OBIETTIVI (60%)</b>	1.a Obiettivi di struttura	30		
	1.b Obiettivi individuali	30		
<b>COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO (40%)</b>	2.1 Capacità di programmazione e controllo delle attività	8		
	2.2 Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane	12		
	2.3 Orientamento all'utente esterno/interno	8		
	2.4 Gestione delle risorse finanziarie	4		
	2.5 Responsabilità nella gestione degli impegni	4		
	2.6 Flessibilità organizzativa	4		
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>		Somma dei punteggi parziali (max 100)

Indicazioni per il miglioramento della Performance (a cura del valutatore)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Dipendente: \_\_\_\_\_  
 Periodo di valutazione: \_\_\_\_\_

Fattore di valutazione		Punti massimi attribuibili	Punteggio attribuito
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (30%)</b>	1. Contributo dato alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	30	
<b>COMPORTEAMENTO ORGANIZZATIVO (70%)</b>	1.1 Impegno e qualità della Performance individuale	30	
	1.2 Adattamento operativo	20	
	1.3 Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	20	
	<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	Somma dei punteggi parziali (max 100)

Eventuali obiettivi specifici individuali o di piccolo gruppo		Peso	Punteggio attribuito
<b>OBIETTIVI SPECIFICI</b>	1. Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi assegnati.	100	

Indicazioni per il miglioramento della Performance (a cura del valutatore)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

**Graduazione degli obiettivi**

Ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e di valutazione della performance a ogni obiettivo viene assegnato un peso, normalizzato tra 1 e 3, che stabilisce l'importanza relativa di ciascun obiettivo nell'insieme degli obiettivi. Il peso dell'obiettivo è stabilito dal Nucleo Indipendente di Valutazione e si ottiene dalla media dei valori attribuiti ad ognuno dei seguenti fattori:

<b>Fattori</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Rilevanza</b>	Strategicità alta	Strategicità media	Strategicità bassa
<b>Articolazione</b>	Molto articolato in fasi di attuazione	Media articolazione	Sintetico
<b>Contenuto</b>	Altamente specifico, contestualizzato e molto chiaro	Specifico e/o contestualizzato, chiaro	Generico e/o scarsamente comprensibile
<b>Tempi di attuazione</b>	Definiti per tutte le fasi	Definiti per le fasi iniziali e finali	Poco definiti
<b>Fattibilità</b>	Obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile	Obiettivo innovativo e raggiungibile	Obiettivo di processo o facilmente raggiungibile
<b>Tipologia</b>	Indicatori di outcome o impatto	Indicatori di input/output	Indicatori temporali o di attività
<b>Benchmarking</b>	Esterno	Interno o dato storico	Assenza di benchmarking
<b>Orientamento</b>	All'utente	Prospettiva finanziaria	Al cliente interno o apprendimento