



COMUNE DI NUCETTO

PROVINCIA DI CUNEO

**DOCUMENTO DI DEFINIZIONE  
DEL SISTEMA DI MISURAZIONE  
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMACE**

## Premessa

La performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti di un'organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative, e quindi ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

Da questa definizione, si evidenzia la necessità di un approccio sistemico ed integrato alla misurazione e alla valutazione della performance sia a livello organizzativo che individuale.

L'attività di misurazione consiste nello svolgimento di "processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato".

L'attività di valutazione è, invece, "un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati".

Le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance sono elencate nella delibera CIVIT 89/2010, ai sensi della quale esso deve essere in grado di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

### 1. Ambiti della performance organizzativa

L'esigenza di assicurare una effettiva valenza strumentale al sistema di valutazione richiede l'adeguamento dello stesso alle peculiarità organizzative dell'ente. Oggetto di verifica, in particolare, saranno:

- a) 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;
- b) la rilevazione, ove possibile, del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- d) 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;
- e) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- f) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

### 2. Ambiti della performance individuale

In ragione di quanto sopra esposto, con riferimento agli ambiti della performance organizzativa, la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile di unità organizzativa potrà essere collegata:

- a) ai risultati dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) al risultato gestionale complessivo di ente.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale appartenente alla carriera impiegatizia sarà, invece, collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

### 3. Il processo di valutazione

Il processo di valutazione, quindi, si articolerà secondo le seguenti principali macro attività:

<i>Processo</i>	<b>Termine</b>
Assegnazione degli obiettivi più qualificanti di settore attraverso il Piano degli Obiettivi/ Piano Operativo di Gestione	Entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio
Predisposizione da parte del personale in P.O. delle schede di sintesi degli obiettivi di performance organizzativa con individuazione degli indicatori	Entro 90 giorni dall'assegnazione degli obiettivi
Monitoraggio nel corso dell'anno dell'attività svolta e dei risultati raggiunti	Settembre - Ottobre
Trasmissione da parte dei Responsabili di Settore della relazione finale sullo stato di attuazione dei programmi. La relazione finale costituisce allegato al Bilancio di previsione nuovo e allegato al Conto di Bilancio dell'anno precedente	entro il 15 gennaio
Valutazione finale della performance individuale	Entro Aprile
Valutazione finale della performance organizzativa	Entro Aprile

#### 4. Le competenze alla valutazione

Sotto il profilo delle competenze, il Sistema di Misurazione e di Valutazione comporta che:

1. Il Presidente valuti autonomamente il Segretario dell'Unione;
2. Il Nucleo di Valutazione accerti il grado di raggiungimento degli obiettivi di Settore ed eventualmente individuali;
3. Il personale incaricato di P.O. sia soggetto a valutazione del Presidente su proposta del Nucleo di Valutazione;
4. Il personale incaricato di P.O., valuti il personale appartenente al Settore di competenza.

Il sistema risulta, pertanto, costituito dall'insieme delle procedure per la determinazione della Performance Individuale e Organizzativa distinta tra personale incaricato di posizione organizzativa ed il personale appartenente alle carriere impiegate.

*Il sistema di valutazione della performance organizzativa si identifica essenzialmente con il Piano degli Obiettivi.*

*Al fine di consentire l'espressione del relativo giudizio, sarà predisposta da parte di ciascun responsabile di Settore, al termine dell'esercizio annuale, una relazione sul conseguimento degli obiettivi.*

Quest'ultima sarà validata dal Nucleo di Valutazione, il quale procederà altresì, a predisporre, secondo il processo individuato, i documenti di valutazione organizzativa relativi al personale incaricato di Posizione Organizzativa. Tali documenti saranno trasmessi al Presidente per la valutazione definitiva.

Gli esiti della valutazione della performance organizzativa di Settore costituiranno elemento di valutazione del personale dipendente appartenente alle carriere impiegate

#### 5. Assegnazione degli obiettivi

L'assegnazione degli obiettivi di Settore avviene mediante il Piano degli Obiettivi/ Piano Operativo di Gestione.

Gli obiettivi oggetto di valutazione, finalizzata all'erogazione dei premi di risultato, sono tutti o parte degli obiettivi indicati nel Piano.

Al fine di consentire la valutazione dei risultati raggiunti, il personale incaricato di P.O., in collaborazione con il Nucleo di Valutazione, predispone gli appositi schemi di sintesi di cui all'allegato "A" individuando gli indicatori/valori di risultato.

Gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere individuati fra gli obiettivi di miglioramento o sviluppo riconducibili ai diversi ambiti della performance organizzativa come enunciati al punto 1.

Possono, altresì, costituire oggetto di valutazione, obiettivi di mantenimento ove particolarmente significativi.

Il personale con incarico di P.O. illustra al personale appartenente al Settore gli obiettivi assegnati allo stesso entro 7 giorni dalla predisposizione.

Il personale con incarico di P.O., se ritenuto necessario, infrannualmente e/o in fase di valutazione finale può disporre, altresì, un colloquio con il valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es. formazione, affiancamento, etc.).

## **6. Componenti della Valutazione**

Il sistema di misurazione e valutazione, per quanto concerne il personale incaricato di Posizione Organizzativa, si fonda su tre elementi valutativi:

- a) performance organizzativa a livello di Ente**
- b) performance organizzativa a livello di Settore**
- c) performance individuale**

La performance organizzativa a livello di Settore è costituita dalla media delle percentuali di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati a quest'ultimo. I risultati sono espressi nella Tabella di cui all'allegato "B".

La performance organizzativa a livello di Ente è data dalla media dei risultati riferiti ai singoli settori.

La performance individuale è il risultato della valutazione dei comportamenti organizzativi adottati dal singolo responsabile di servizio. La performance individuale è misurata attraverso le schede individuali di cui all'allegato "C".

I tre elementi sopra individuati concorrono, secondo le diverse incidenze di seguito indicate:

- a) performance organizzativa a livello di Ente (POE) = 30%
- b) performance organizzativa a livello di Settore (POS) = 30%
- c) performance individuale (PI) = 40%

*alla valutazione complessiva finale, determinando l'entità del premio di risultato. (allegato "D").*

*Alla valutazione del personale appartenente alle categorie impiegatizie concorrono, nelle seguenti misure:*

- a) performance organizzativa del Settore di appartenenza = 30%*
- b) performance individuale = 70%*

La performance individuale è misurata attraverso le schede individuali di cui all'allegato "E".

Entro i 30 giorni successivi alla comunicazione finale della valutazione i dipendenti possono richiedere un riesame della valutazione inviando osservazioni scritte al Nucleo di Valutazione, il quale, previa consultazione del Responsabile del Settore interessato, può disporre, entro 30 giorni dalla ricezione della doglianza, la revisione della valutazione o la conferma della stessa.

Il personale con incarico di P.O. può richiedere, entro i 30 giorni successivi alla comunicazione finale della valutazione, al Nucleo di Valutazione, un riesame della stessa.

Il Nucleo informa il Presidente di tale circostanza.

Quest'ultimo, con il supporto eventuale del Nucleo, può disporre un colloquio con il personale che ha proposto l'istanza.

Le valutazioni, divenute efficaci, vengono conservate nei fascicoli personali dei dipendenti.

## **7. Trasparenza**

Gli elementi qualificanti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi assegnati ai diversi settori e gli esiti sintetici della valutazione del personale saranno pubblicati sul sito internet dell'Unione.

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE**

**ALLEGATI**

SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE

PARTE I – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI  
SCHEDE SINTETICHE

Anno di riferimento: .....

<p>Nome e Cognome.....</p> <p>Area.....</p> <p>Servizio .....</p> <p>Sede .....</p>
<p>Posizione rivestita: .....</p>

**Obiettivo 1**

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

**Obiettivo 2**

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

**Obiettivo 3**

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>

Nota

L'indicatore di conseguimento è un parametro quantitativo rilevabile o un prodotto definito accertabile o un evento definito verificabile che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni: (risultato entro il....., con la firma della convenzione....., con la presentazione della proposta di regolamento.....ecc.).

Il valore programmato o target è il livello di qualità che si vuole raggiungere : (aumento numero di eventi nel mese di ....., aumento numero di verifiche nell'anno....., diminuzione dei contenziosi per....., ecc.).

Negli obiettivi di mantenimento occorre indicare il parametro di riferimento (inteso come parametro minimo non riducibile) determinato dalla Carta dei servizi o da fonte regolamentare o legislativa.

**ACCERTAMENTO DEI RISULTATI****Obiettivo 1**

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)</i>			
	<b>MIN</b>		<b>MAX</b>	
	100	200	300	400

**Obiettivo 2**

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)</i>			
	<b>MIN</b>		<b>MAX</b>	
	100	200	300	400



**Obiettivo 3**

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo</i> (*)			
	<b>MIN</b>		<b>MAX</b>	
	100	200	300	400

(\*) Nota: 100-non raggiunto; 200-parzialmente raggiunto; 300-raggiunto come concordato; 400-raggiunto e superato;

IL PUNTEGGIO FINALE E' DATO DALLA SOMMA DEI PUNTEGGI OTTENUTI DIVISO IL NUMERO DEGLI OBIETTIVI OGGETTO DI VALUTAZIONE

Valutazione finale .....

## PERSONALE IN POSIZIONE ORGANIZZATIVA

## PARTE II - PERFORMANCE INDIVIDUALE

N°	Fattori di valutazione	Valutazione (*)				
1	Competenza 1 (tecnica) Capacità di applicare correttamente le conoscenze professionali	1	2	3	4	5
2	Competenza 2 (aggiornamento) Capacità di mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze specifiche previste	1	2	3	4	5
3	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati	1	2	3	4	5
4	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità	1	2	3	4	5
5	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato	1	2	3	4	5
6	Flessibilità Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi	1	2	3	4	5
7	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito	1	2	3	4	5
8	Innovazione Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative	1	2	3	4	5

Punteggio complessivo : .....X 10

- (\*) Nota:
- 1 – non ha espresso il comportamento;
  - 2 – ha parzialmente espresso il comportamento;
  - 3 – ha espresso il comportamento adeguatamente;
  - 4 – ha ampiamente espresso il comportamento;
  - 5 – ha espresso il comportamento in maniera ottimale

**RISULTATO COMPLESSIVO**

Performance organizzativa di Ente = .....

\*\*\*\*\*

PERFORMANCE COMPLESSIVA (PC)
------------------------------

**Performance complessiva (PC)** = POE (30%) + POS(30%) + PI(40%) = .....

Legenda:

POE = Performance Organizzativa di Ente

POS = Performance Organizzativa di Settore

PI = Performance individuale

**DETERMINAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

## TABELLE DI CORRISPONDENZA

PERFORMANCE COMPLESSIVA	DEFINIZIONE
<185	VALUTAZIONE INSUFFICIENTE
DA 185 A 239	VALUTAZIONE SUFFICIENTE
DA 240 A 290	VALUTAZIONE BUONA
DA 291 A 345	VALUTAZIONE OTTIMA
DA 346 A 400	VALUTAZIONE ECCELLENTE

- |  |
|--|
| <p><b>A1) <u>Per valutazione insufficiente:</u></b> Non dovrà essere corrisposta alcuna indennità di risultato</p> <p><b>A2) <u>Per valutazione sufficiente:</u></b> Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 40% dell'indennità di risultato massima e cioè ....%</p> <p><b>A3) <u>Per valutazione buona:</u></b> Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 60% dell'indennità di risultato massima e cioè ..... %</p> <p><b>A4) <u>Per valutazione ottima:</u></b> Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 96% dell'indennità di risultato massima e cioè ..... %</p> <p><b>A5) <u>Per valutazione eccellente:</u></b> Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 100% dell'indennità di risultato massima</p> |
|--|

## CATEGORIA D

Valutazione del dipendente \_\_\_\_\_  
del settore \_\_\_\_\_

	<b>PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI</b>				Punti conseguenti
	<b>INSUFF.</b>	<b>SUFF.</b>	<b>BUONO</b>	<b>ECCELL E</b>	
<b>1) COMPETENZE – (Sapere)</b>					
- <i>conoscenze tecnico-amministrative</i>	-	1	2	3	
- <i>disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze</i>	-	1	2	3	
- <i>disponibilità ed aggiornamento e formazione</i>	-	1	2	3	
- <i>capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative</i>	-	1	2	3	

**Max. punti 12**

**2) COMPORAMENTI – (Sapere essere)**

- <i>capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni</i>	-	1	2	3	
- <i>attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno</i>	-	1	2	3	
- <i>disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi</i>	-	1	2	3	
- <i>affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità</i>	-	1	2	3	
- <i>continuità e impegno</i>	-	1	2	3	

**Max. punti 15**

**3) RISULTATI – (Sapere fare)**

- <i>prestazione insufficiente</i>	<i>punti da 0 a 3</i>	
- “ “ <i>sufficiente</i>	<i>punti da 4 a 6</i>	
- “ “ <i>buona</i>	<i>punti da 7 a 10</i>	
- “ “ <i>ottima</i>	<i>punti da 11 a 13</i>	

**Max. punti 13**

**TOT. PUNTI**

**X 10**

..... l' .....

Il Valutatore

.....

**CATEGORIA C**

Valutazione del dipendente \_\_\_\_\_  
del settore \_\_\_\_\_

	<b>PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI</b>				<i>Punti conseguenti</i>
	<b>INSUFF.</b>	<b>SUFF.</b>	<b>BUONO</b>	<b>ECCELLE</b> <b>E</b>	
<b>1) COMPETENZE – (Sapere)</b>					
- <i>conoscenze tecnico-amministrative</i>	-	1	2	3	
- <i>disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze</i>	-	1	2	3	
- <i>disponibilità ed aggiornamento e formazione</i>	-	1	2	3	
- <i>capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative</i>	-	1	2	3	
<b>Max. punti 12</b>					

**2) COMPORAMENTI – (Sapere essere)**

- <i>capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni</i>	-	1	2	3	
- <i>attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno</i>	-	1	2	3	
- <i>disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi</i>	-	1	2	3	
- <i>affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità</i>	-	1	2	3	
- <i>continuità e impegno</i>	-	1	2	3	
<b>Max. punti 15</b>					

**3) RISULTATI – (Sapere fare)**

- <i>prestazione insufficiente</i>	<i>punti da 0 a 3</i>				
- “ “ <i>sufficiente</i>	<i>punti da 4 a 6</i>				
- “ “ <i>buona</i>	<i>punti da 7 a 10</i>				
- “ “ <i>ottima</i>	<i>punti da 11 a 13</i>				
<b>Max. punti 13</b>					

<b>TOT. PUNTI</b>	<b>X 10</b>
-------------------	-------------

..... l' .....

Il Valutatore

.....

**CATEGORIA A e B**

Valutazione del dipendente \_\_\_\_\_  
 del settore \_\_\_\_\_

	<b>PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI</b>				<i>Punti conseguenti</i>
	<b>INSUFF.</b>	<b>SUFF.</b>	<b>BUONO</b>	<b>ECCEL E</b>	
<b>1) COMPETENZE – (Sapere)</b>					
- conoscenze tecnico-amministrative	-	1	2	3	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	-	1	2	3	
- disponibilità ed aggiornamento e formazione	-	1	2	3	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	-	1	2	3	

*Max. punti 12*

**2) COMPORAMENTI – (Sapere essere)**

- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	-	1	2	3	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	-	1	2	3	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	-	1	2	3	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	-	1	2	3	
- continuità e impegno	-	1	2	3	

*Max. punti 15*

**3) RISULTATI – (Sapere fare)**

- prestazione insufficiente	<i>punti da 0 a 3</i>				
- “ “ sufficiente	<i>punti da 4 a 6</i>				
- “ “ buona	<i>punti da 7 a 10</i>				
- “ “ ottima	<i>punti da 11 a 13</i>				

*Max. punti 13*

<b>TOT. PUNTI</b>	<b>X 10</b>
-------------------	-------------

..... l' .....

Il Valutatore

.....

## RISULTATO COMPLESSIVO

PERFORMANCE COMPLESSIVA (PC)

Performance complessiva (PC) =  $\text{POS}(30\%) + \text{PI}(70\%) = \dots\dots$

Legenda:

POS = Performance Organizzativa di Settore

PI = Performance individuale

### DETERMINAZIONE PREMI

TABELLE DI CORRISPONDENZA

<b>PERFORMANCE COMPLESSIVA</b>	<b>DEFINIZIONE</b>
<211	VALUTAZIONE INSUFFICIENTE
DA 211 A 275	VALUTAZIONE SUFFICIENTE
DA 276 A 340	VALUTAZIONE BUONA
DA 341 A 400	VALUTAZIONE OTTIMA