

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

(approvato con deliberazione del Consiglio d'Amministrazione n. 28 del 24/07/2018)

### **Indice**

#### **TITOLO I - DISPOSIZIONI GENERALI**

- Art. 1 - Oggetto
- Art. 2 - Principi generali
- Art. 3 - Ciclo della prestazione organizzative
- Art. 4 - Sistema di misurazione e valutazione della prestazione del personale
- Art. 5 - L'Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V

#### **TITOLO II- SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

- Art. 6 - Articolazione del sistema
- Art. 7 - Assegnazione e valutazione obiettivi
- Art. 8 - Descrizione e valutazione comportamenti organizzativi
- Art. 9 - Valutazione finale complessiva
- Art. 10 - Procedimento di valutazione: soggetti e tempistica
- Art. 11 - Collegamento con il sistema retributivo

#### **TITOLO III - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE .**

- Art. 12 - Articolazione del sistema
- Art. 13 - Assegnazione e valutazione obiettivi
- Art. 14 - Descrizione e valutazione comportamenti organizzativi
- Art. 15 - Valutazione finale complessiva
- Art. 16 - Procedimento di valutazione: soggetti e tempistica
- Art. 17 - Collegamento con il sistema retributivo
- Art. 18 - Meccanismi per la prevenzione del contenzioso e tutela del valutato

#### **ALLEGATI:**

- SCHEDA A - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- SCHEDA A/PERS - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVE/SERVIZI E PERSONALE DIPENDENTE
- SCHEDA B – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E PERSONALE NON DIRIGENTE
- SCHEDA C – VALUTAZIONE FINALE

## TITOLO I – DISPOSIZIONI GENERALI

### ART. 1 – OGGETTO

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della prestazione è adottato in coerenza con quanto previsto dalla L.R. n. 18 del 9.12.2016, avente ad oggetto “Disposizioni in materia di sistema integrato del pubblico impiego regionale e locale” (che abroga l’art. 6 della L.R. 16/2010).

### ART. 2 – PRINCIPI GENERALI

Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della prestazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, per il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- a) ancorare la retribuzione di risultato a elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell’attività amministrativa;
- b) assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di governo dell’amministrazione e l’azione amministrativa;
- c) agevolare il coordinamento e l’integrazione tra le diverse strutture, enfatizzando l’eventuale presenza di obiettivi trasversali.

### ART. 3 - IL CICLO DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA

1. Le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della prestazione sono definiti secondo la seguente tabella:

FASI	ATTI	TEMPI	SOGGETTI COMPETENTI	OBBLIGHI DI PUBBLICITA' SITO ISTITUZIONALE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" – sotto sezioni:
DEFINIZIONE INDIRIZZI E PRORITA' DELL'AMMINISTRAZIONE MEDIANTE ADOZIONE ATTI DI PROGRAMMAZIONE DEGLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO ED AMMINISTRATIVO	APPROVAZIONE BILANCIO PREVISIONE E PIANO PROGRAMMA (di cui all’art. 38 del D.P.R. 902/1986) CONTENENTI LE SCELTE E GLI OBIETTIVI STRATEGICI CHE L'ENTE INTENDE PERSEGUIRE	15 OTTOBRE	CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE -	"DISPOSIZIONI GENERALI – ATTI GENERALI"  "CONTROLLO E RILIEVI SULL'AMMINISTRAZIONE"
	RELAZIONE DEGLI ORGANI DI REVISIONE AMMINISTRATIVA E CONTABILE	ENTRO IL 31 DICEMBRE	ASSEMBLEA CONSORTILE  COLLEGIO DEI REVISORI	
	APPROVAZIONE PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE CONTENENTE GLI OBIETTIVI STRATEGICI PER IL CONTRASTO DELLA CORRUZIONE E LE MISURE ORGANIZZATIVE PER L'ATTUAZIONE DEGLI OBBLIGHI DELLA TRASPARENZA IN COERENZA CON GLI OBIETTIVI STABILITI NEI DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	ENTRO IL 31 GENNAIO	RESPONSABILE PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA, O.I.V. E CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE	"ALTRI CONTENUTI"
	ASSEGNAZIONE PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI POSIZIONI ORGANIZZATIVE COMPILAZIONE SCHEDA OBIETTIVI	ENTRO 28 FEBBRAIO	DIRETTORE	
ASSEGNAZIONE PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI UNITA'ORGANIZZATIVE/SERVIZI COMPILAZIONE SCHEDA OBIETTIVI				
MONITORAGGIO REALIZZAZIONE OBIETTIVI	VALUTAZIONE INTERMEDIA SULLO STATO DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI, IDENTIFICANDO GLI EVENTUALI SCOSTAMENTI, E RELATIVE CAUSE ED INTERVENTI CORRETTIVI DA ADOTTARE, ALLO SCOPO DI VALUTARE L'ADEGUATEZZA DELLE SCELTE COMPIUTE IN SEDE DI ATTUAZIONE DEGLI ATTI DI PROGRAMMAZIONE DELL'ORGANO DI INDIRIZZO-POLITICO AMM.VO, IN TERMINI DI	entro 30 GIUGNO  31 OTTOBRE	O.I.V.-DIRETTORE	

	CONGRUENZA TRA I RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI RAGGIUNTI			
VERIFICA OBIETTIVI CONTENUTI NEL PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	VERIFICA DEI CONTENUTI DELLA RELAZIONE DEL RPCT (ART. 1 COMMA 14 L.190/2012) IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI INERENTI ALLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E ALLA TRASPARENZA	15 DICEMBRE	O.I.V. CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE	"ALTRI CONTENUTI"
VALUTAZIONE RISULTATI RAGGIUNTI DAGLI INCARICATI P.O. E DAL PERSONALE NON DIRIGENTE	VALUTAZIONE FINALE MEDIANTE COMPILAZIONE SCHEDE VALUTAZIONE OBIETTIVI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (COMPRESO EVENTUALE CONTRADDITTORIO)	ENTRO 28 FEBBRAIO	O.I.V. - DIRETTORE	
RENDICONTO ATTIVITA' AMMINISTRAZIONE	APPROVAZIONE CONTO CONSUNTIVO DELLA GESTIONE CONCLUSASI IL 31 DICEMBRE PRECEDENTE, PREDISPOSTO COME PREVISTO DAL D.LGS. 118/2011 SULL'ARMONIZZAZIONE CONTABILE E CERTIFICAZIONE DEGLI ORGANI DI CONTROLLO INTERNO	ENTRO 30 APRILE	RESPONSABILE SERVIZIO FINANZIARIO COLLEGIO REVISORI DEI CONTI  CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE - ASSEMBLEA CONSORTILE	"CONTROLLO E RILIEVI SULL'AMMINISTRAZIONE"  "DISPOSIZIONI GENERALI – ATTI GENERALI"
VALUTAZIONE RISULTATI RAGGIUNTI DA PARTE DEL DIRETTORE	VERIFICA RISULTATI OTTENUTI E GRADO REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI FISSATI ANNUALMENTE DALL'ENTE AL FINE DELLA CORRESPONSIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO	ENTRO IL MESE SUCCESSIVO ALL'APPROV. DEL BILANCIO CONSUNTIVO	CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE	"ORGANIZZAZIONE – TITOLARI INCARICHI DI AMMINISTRAZIONE, DI DIREZIONE O DI GOVERNO"
RENDICONTO RISULTATI ORGANIZZATIVI E INDIVIDUALI RAGGIUNTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI E ALLE RISORSE, RILEVANDO GLI EVENTUALI SCOSTAMENTI	APPROVAZIONE "RELAZIONE SULLA PRESTAZIONE" DI CUI ALL'ART. 39 COMMA 1 LETT. b) DELLA L.R. 18/2016	ENTRO IL 30 GIUGNO	O.I.V.  C.D.A.	"PERFORMANCE – RELAZIONE SULLA PERFORMANCE"
COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO	CONTRATTO DECENTRATO INTEGRATIVO ANNUALE SUI CRITERI DEI DESTINAZIONE DELLE RISORSE PER INCENTIVARE LA PRODUTTIVITA'	ENTRO IL 28 FEBBRAIO	DELEGAZIONE TRATTANTE	"PERSONALE- CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA"
	CERTIFICAZIONE RELAZIONE TECNICO-FINANZIARIA ILLUSTRATIVA E CONTROLLO SULLA COMPATIBILITÀ DEI COSTI DELL'IPOTESI DI CONTRATTO DECENTRATO INTEGRATIVO AI SENSI DEGLI ARTT. 40 E 40 BIS DEL D.L.VO 165/2001	Prima della sottoscrizione	RESPONSABILE SERVIZIO FINANZIARIO – COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI	
	ASSEGNAZIONE TRATTAMENTO ACCESSORIO AGLI INCARICATI DI P.O. ED AL PERSONALE NON DIRIGENTE SULLA BASE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE EFFETTUATA CON I CRITERI FISSATI DAL PRESENTE SISTEMA	DOPO L'APPROVAZIONE DELLA "RELAZIONE SULLA PRESTAZIONE	DIRETTORE	

2. Gli atti programmatici elencati in tabella, costituenti il Piano della Prestazione dell' Ente e costantemente aggiornati ai fini dell'inserimento di eventuali variazioni nel periodo di riferimento, definiscono, con riferimento agli obiettivi individuati e alla risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione dell'amministrazione, nonché gli obiettivi individuali assegnati agli incaricati di posizione organizzativa e a tutto il personale dipendente con i relativi indicatori.

#### ART. 4 – AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

La prestazione individuale è il contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.

L'articolo 41 della L.R. 18 del 9.12.2016 ha introdotto quali *principi* per la misurazione e la valutazione della prestazione individuale:

- a) la valutazione della prestazione delle posizioni organizzative attiene, principalmente, alla prestazione organizzativa relativa alla struttura diretta e, in misura più contenuta, alla prestazione individuale sia con riferimento a specifici obiettivi sia con riferimento ai comportamenti organizzativi, utilizzando sistemi semplificati;
- b) per la valutazione del restante personale la valutazione delle prestazioni è assolta mediante l'accertamento della prestazione organizzativa relativa alla struttura di appartenenza e dei comportamenti organizzativi, con facoltà di introdurre meccanismi di valutazione collegati a specifici obiettivi, comunque semplificati

Sulla base di principi dettati dalla norma regionale, il presente sistema di misurazione e valutazione della prestazione individuale di tutto il personale contrattualizzato è improntato sulla valutazione di due componenti:

**a) obiettivi conseguiti**

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati secondo i seguenti criteri:

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato;
- misurabilità dell'obiettivo;
- controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato;
- chiarezza del limite temporale di riferimento;
- realizzazione di miglioramenti delle prestazioni anche laddove gli obiettivi riguardino attività ordinaria.

**b) comportamenti organizzativi dimostrati**

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi da parte del valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

La valutazione complessiva della prestazione individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi, per un punteggio complessivo massimo convenzionalmente fissato in 100 punti da ripartire ai titolari di posizione organizzativa e al personale con qualifica non dirigenziale come segue:

	<b>Obiettivi conseguiti</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>
<b>Incaricati Posizione Organizzativa</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
<b>Personale area non dirigenziale</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>

La valorizzazione del merito risultante dalla valutazione della prestazione avviene attraverso i seguenti strumenti di incentivazione:

- incaricati di Posizione Organizzativa: retribuzione di risultato;
- personale area non dirigenziale: premi annuali individuali da distribuire in modo selettivo; progressioni economiche, attribuzioni di responsabilità.

**ART. 5 - L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE – O.I.V.**

1. Al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della prestazione e di garantire la massima trasparenza, l'Amministrazione si avvale del supporto dell'organismo indipendente di valutazione – O.I.V.
2. L'Organismo Indipendente di Valutazione della prestazione del C.A.M.P.P. è costituito da un organo monocratico, nominato dal Consiglio d'Amministrazione nel rispetto di quanto previsto dall'art. 42 della L.R. 18 del 9.12.2016, che abroga l'art. 6 della L.R. 16/2010.
3. L'Organismo indipendente di valutazione della prestazione:
  - a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
  - b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Consiglio d'Amministrazione;

- c) valida la relazione sulla prestazione di cui all'articolo 39, comma 1, lettera b) della L.R. 18/2016; la validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti incentivanti;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle vigenti disposizioni.

4. I rapporti tra il C.A.M.P.P. e l'O.I.V. sono regolati da apposita convenzione.

=====

## TITOLO II IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

### ART. 6 – ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, nonché a riconoscere il merito per l'apporto degli incaricati di Posizione Organizzativa e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza, buon andamento, funzionalità, efficacia ed efficienza.

1. Il sistema di valutazione collega la retribuzione variabile al grado di raggiungimento di **obiettivi** operativi assegnati e all'adeguatezza del **comportamento organizzativo** del soggetto in relazione ai fattori di pesatura della posizione.
2. Il sistema di valutazione della prestazione degli incaricati di Posizione Organizzativa prevede la traduzione della prestazione in un punteggio ex ante (valore attribuito ai risultati ed ai comportamenti attesi) ed ex post (valore corrispondente ai risultati ed ai comportamenti effettivi).
3. Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:
  - a. assegnazione obiettivi, valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio;
  - b. individuazione comportamenti organizzativi in relazione al ruolo ricoperto, valutazione ed attribuzione di un punteggio;
  - c. calcolo del punteggio complessivo;
  - d. attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.
4. La valutazione corrispondente a 100 punti rende conto di una prestazione, nel suo insieme, pienamente in linea con il target concordato ad inizio anno tra valutatore e valutato.
5. Ciascuna componente del punteggio (obiettivi e comportamenti organizzativi) è a sua volta valutata sulla base di 100 punti.

### ART. 7 – ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

1. Gli obiettivi, opportunamente selezionati, rappresentano i risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento, riportati sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria e comunque espressivi di un reale miglioramento atteso; essi devono essere in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione.
2. Gli obiettivi devono inoltre essere:
  - al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
  - definiti in modo chiaro e sintetico;
  - associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.
3. E' connaturato al concetto di obiettivo quello di rischio (non certezza del conseguimento). L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione dell'apporto e della professionalità espressa dal titolare della PO.

4. A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100 punti, che concorrono per il 60% alla valutazione finale.
5. L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda A), secondo il percorso di seguito descritto:

#### SCHEDA A) - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI

A	B	C	D	E	F	G	H
OBIETTIVO ASSEGNATO	PESO	DESCRIZIONE ATTIVITA'	DATA TERMINE	VALUTAZIONE INTERMEDIA	DATA CONCLUSIONE	GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO EFFETTIVO
TOTALI	100					TOTALE	

a. Assegnazione degli obiettivi operativi

Appartengono a questa fase le seguenti operazioni:

- Individuazione degli obiettivi individuali dal Direttore e convalidati dall'O.I.V (A);
- Attribuzione del peso dei singoli obiettivi (B);
- Definizione degli elementi di verifica (C-D)

b. Valutazione intermedia

Consiste nella verifica intermedia collocata indicativamente entro il 30 giugno e il 31 ottobre. Il valutatore si limita a segnalare qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati (= in linea; - in difetto rispetto a quanto previsto; + al di sopra di quanto previsto) (E).

c. Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi.

A fine periodo, il valutatore rileva il valore dell'indicatore assunto per la verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna F)

d. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi

Il valutatore procede ad attribuire a ciascun obiettivo un coefficiente (colonna G) secondo la seguente scala: da 0 (insufficiente adeguatezza) a 1 (massima adeguatezza).

e. Determinazione punteggi effettivi

Si ottiene per ciascun obiettivo moltiplicando i pesi previsti (colonna B) per il coefficiente relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi (colonna G). Il risultato viene indicato nella colonna H.

f. Determinazione punteggio effettivo finale obiettivi operativi.

E' dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi operativi (colonna H). Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

5. L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi riferiti agli incaricati di Posizione organizzativa viene effettuata dal Direttore.

#### ART. 8 – DESCRIZIONE E VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi degli incaricati di Posizione Organizzativa ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi da parte del valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.
2. A tale scopo, vengono individuati i seguenti profili di comportamento:

- 1) Impegno dimostrato:**

  - E' responsabilmente orientato al conseguimento dei risultati previsti per il ruolo svolto. Si concentra sulla soluzione di problemi reali. Si dedica al miglioramento della prestazione.
- 2) Puntualità e precisione**

  - Rispetta i tempi, le scadenze e i programmi. Sa gestire le priorità. Svolge il lavoro in modo affidabile e preciso. E' attento alle esigenze dell'unità organizzativa e risponde ad esse con sollecita attenzione.
- 3) Partecipazione alla mission dell'organizzazione**

  - Condivide la filosofia che informa l'azione organizzativa e partecipa al conseguimento degli obiettivi conseguentemente posti.
- 4) Capacità organizzative**

  - Conosce gli aspetti tecnici, gestionali e amministrativi del proprio lavoro e li gestisce adeguatamente. Tiene conto della trasversalità dei processi aziendali e coordina il proprio lavoro con quello degli altri. Si adopera per conseguire nel modo più efficace ed efficiente gli obiettivi prefissati dal gruppo. Dimostra di sapere affrontare le criticità derivanti dal ruolo ricoperto
- 5) Orientamento all'utenza (ospiti dei servizi/terzi che si rapportano con il servizio)**

  - Dimostra attenzione ai bisogni dell'utenza ed alle conseguenze del proprio operato sul grado e sulla qualità di soddisfazione degli stessi.
- 6) Autonomia**

  - E' orientato al risultato ed agisce valorizzando il grado di libertà di azione previsto per il ruolo svolto. Coordina la propria iniziativa con quella dei diversi componenti il gruppo di lavoro.
- 7) Assunzione di responsabilità**

  - Garantisce professionalità, oculatezza e riservatezza. E' pronto a rendere conto del proprio operato anche in esito a compiti impegnativi. Opera con lealtà verso i responsabili, i colleghi, i collaboratori e in generale nei confronti dell'Amministrazione.
- 8) Lavoro d'equipe**

  - Dimostra di riconoscersi quale parte integrante di un sistema organizzato. Mantiene buone relazioni con i componenti il gruppo di lavoro e fornisce l'apporto necessario per migliorare la prestazione dello stesso. Ascolta, comprende e mette in comune le proprie conoscenze/esperienze a favore della crescita del gruppo. Si relaziona in modo da suscitare consenso e ottenere la collaborazione degli altri.
- 9) Flessibilità operativa**

  - Adatta il suo comportamento e il suo lavoro alle esigenze del contesto lavorativo, operando efficacemente in situazioni lavorative contingenti e con persone diverse. Si impegna in lavori innovativi e si rende disponibile all'apprendimento di nuove procedure e metodologie di lavoro.
- 10) Proposta di iniziative innovative**

  - Dimostra propensione a promuovere situazioni innovative e qualitativamente migliorative del processo produttivo del servizio.

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100 punti, che concorrono per il 40% alla valutazione finale.

3. Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati dei coefficienti di valutazione:

inadeguato = 0,6

non soddisfacente = 0,7

migliorabile = 0,8

buono = 0,9

ottimo = 1.

Sul piano tecnico, la valutazione viene effettuata attraverso la Scheda B – Valutazione dei comportamenti organizzativi (colonna Posizioni Organizzative), allegata al presente Sistema.

## ART. 9 - LA VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella che segue (Scheda C – Valutazione finale)

### Scheda C – Valutazione finale

VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	a	b	c
VALUTAZIONE OBIETTIVI (MAX 100 PUNTI)	INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE	ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI SCHEDA A	VALUTAZIONE FINALE (a*b)
	<b>60%</b>	.....	.....
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI (MAX 100 PUNTI)	INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE	ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI SCHEDA B	VALUTAZIONE FINALE (a*b)
	<b>40%</b>	.....	.....
	SOMMA DELLE VALUTAZIONI		TOTALE
	<b>100%</b>		.....

## ART. 10 - PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE: SOGGETTI E TEMPISTICA

- I soggetti coinvolti sono:
  - il Valutatore, coincidente con il Direttore;
  - l' O.I.V. interviene nella valutazione nell'eventuale fase di contenzioso di cui al punto c) dell'art. 18 del presente Sistema;
  - il Valutato, coincidente con l'incaricato di Posizione Organizzativa, soggetto alla procedura di valutazione.
- Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione sono descritte di seguito:
  - **entro il 28 febbraio:** proposta, condivisione e assegnazione obiettivi all'incaricati di Posizione Organizzativa da parte del Direttore e convalidati dall'OIV;
  - **entro il 30 giugno e il 31 ottobre:** valutazione intermedia e monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi;
  - **entro il 28 febbraio** e comunque entro 30 giorni dalla scadenza del dodicesimo mese di incarico, valutazione finale dei risultati e dei comportamenti organizzativi, previo un percorso di confronto con l'interessato che ne salvaguardi la possibilità di verifica e contraddittorio come definito dall'art. 18 del presente Sistema;
  - la proposta di valutazione come sopra formulata è inviata dal Direttore all'O.I.V., che convalida l'intero procedimento di valutazione;
  - **entro il 30 giugno**, dopo l'approvazione da parte del Consiglio d'Amministrazione della Relazione sulla Prestazione di cui all'art. 39 comma 1 lett. b) della L.R. 18/2016, il Direttore adotta il provvedimento necessario ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

## ART. 11 - IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO

Le risorse per il finanziamento della retribuzione di posizione, parte fissa, e della retribuzione di risultato, parte variabile corrisposta a seguito di valutazione annuale, dei dipendenti titolari di Posizione Organizzativa sono quantificate sulla base delle risultanze della pesatura effettuata per ogni singola posizione secondo i "Criteri per il conferimento e la pesature delle posizioni organizzative" approvati con Deliberazione del C.d.A. n. 35/2010.

L'importo della retribuzione di risultato viene fissato tra una percentuale minima del 15% e una percentuale massima del 35 % della retribuzione di posizione, specificatamente attribuita all'atto del conferimento dell'incarico

Si definisce una correlazione tra punteggio di valutazione e retribuzione di risultato secondo il seguente schema:

FASCIA PUNTEGGIO	FINO A 50	DA 50,01 A 60,00	DA 60,01 A 80,00	DA 80,01 A 90,00	DA 90,01 A 100,00
RETRIBUZIONE DI RISULTATO	valutazione negativa	retribuzione pari a 0	60% di X	80% di X	X

X = importo massimo della retribuzione di risultato variabile, individuato nell'atto di conferimento dell'incarico (dal 15% al 35% della retribuzione di posizione).

In caso di valutazione negativa, l'Ente procederà secondo le disposizioni contenute nell'art. 41 commi 5 e 8 del CCRL del personale – area non dirigenti del Comparto Unico FVG del 7/12/2006.

=====

### TITOLO III LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

#### ART. 12 – ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

Il Sistema collega i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dal servizio di appartenenza ed alle competenze organizzative individuali dimostrate.

Il Sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio (40%) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (Unità operativa/servizio) di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza del singolo dipendente;
- valutazione dei comportamenti organizzativi individuali ed attribuzione di un punteggio (60%);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione del compenso incentivante, calcolato in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

#### ART. 13 – OBIETTIVI

- Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:
  - rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa;
  - misurabilità dell'obiettivo;
  - controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa;
  - chiarezza del limite temporale di riferimento.

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100, che concorre per il 40% alla valutazione finale.

- Il Sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità operativa/servizio.
- Il punteggio attribuito al singolo dipendente coincide col punteggio conseguito dall'unità operativa/servizio cui è assegnato, rimodulato secondo il coefficiente di presenza individuale.

4. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, derivando dall'aggregazione dei risultati dei sottostanti obiettivi operativi, è sempre espresso in forma di percentuale.  
La percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico individua il corrispondente punteggio ottenuto dal valutato.

Sul piano tecnico, la valutazione su obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda A – Valutazione degli obiettivi dell'Unità organizzativa/Servizio).

**SCHEDA A /PERS- ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVE/SERVIZI E PERSONALE DIPENDENTE**

A	B	C	D	E	F	G	H
OBIETTIVO ASSEGNATO	PESO	DESCRIZIONE ATTIVITA'	DATA TERMINE	VALUTAZIONE INTERMEDIA	DATA CONCLUSIONE	GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO EFFETTIVO
Totale punteggio attribuito all'Unità Operativa/Servizio							
Punteggio rapportato al dipendente .....							*
Punteggio attribuito al dipendente .....							.../100

\*Il punteggio totale attribuito all' Unità Operativa/Servizio rapportato al dipendente si calcola:  
tot .gg. presenze servizio:tot. punteggio servizio= tot. gg. presenze dipendente: punteggio dipendente

**ART. 14 – DESCRIZIONE E VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

1. La valutazione ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dal singolo dipendente rispetto a quelli effettivamente realizzati dallo stesso.  
La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:
- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, riesce con difficoltà a valorizzare le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
  - dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

A tale scopo vengono valutati i comportamenti organizzativi di cui all' art. 8 del presente Sistema, a cui è associato un peso differenziato per categoria ed area professionale (amministrativa ed educativa).

Sul piano tecnico, la valutazione viene effettuata attraverso la già richiamata Scheda B – Valutazione dei comportamenti organizzativi.

2. Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascun dipendente è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno descrittore.  
Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 100 punti, che concorre per il 60% alla determinazione del punteggio finale.

**ART. 15 - LA VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA**

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascun dipendente è pari alla somma del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi.

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella Scheda C.

### Scheda C – Valutazione finale

VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA PERSONALE AREA NON DIRIGENZIALE	a	b	c
VALUTAZIONE OBIETTIVI SERVIZIO (MAX 100 PUNTI)	INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE	ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI SCHEDA A	VALUTAZIONE FINALE (a*b)
	40%	.....	.....
VALUTAZIONE COMPORAMENTI (MAX 100 PUNTI)	INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE	ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI SCHEDA B	VALUTAZIONE FINALE (a*b)
	60%	.....	.....
	SOMMA DELLE VALUTAZIONI		TOTALE
	100%		.....

### ART. 16 - PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione.

1. I soggetti coinvolti sono:
  - il valutatore, coincidente con il Direttore, sentiti i Responsabili di servizio ove esistenti;
  - il valutato, coincidente con il dipendente soggetto alla procedura di valutazione;
  
2. Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione sono descritte di seguito:
  - a. entro il 28 febbraio: sulla base degli indirizzi politico-amministrativi contenuti nel Piano Programma: il valutatore definisce, d'intesa con i responsabili dell'unità operativa /servizio, e assegna gli obiettivi oggetto di valutazione e i relativi pesi alla struttura (unità operativa/servizio), previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili. Tali obiettivi sono individuati tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa;
  - b. Entro il 30 giugno e il 31 ottobre: il valutatore effettua una valutazione intermedia e monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi;
  - c. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione: i responsabili delle unità organizzative e dei servizi relazionano sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati. Di tali motivazioni tiene conto il Direttore, ai fini della valutazione individuale. Il Valutatore, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti dall'unità organizzativa, rimodulandoli secondo il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale al fine di determinare il valore della valutazione individuale.

Il Valutatore, successivamente, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori di cui all'art. 16, e tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

- d. Entro il 28 febbraio: è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio con le modalità definite all'art. 18 del presente Sistema;

- e. A conclusione del procedimento che porta alla conferma o alla modifica della valutazione, le schede di valutazione devono essere sottoscritte dal Direttore, nella sua specifica funzione di valutatore, e controfirmate dai valutati per essere inviate all'OIV per la convalida dell'intero procedimento di valutazione.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi all'Unita Operativa Gestione del Personale, per l'avvio della procedura e della predisposizione degli atti autorizzativi per la corresponsione dei compensi incentivanti e per la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente.

#### **ART. 17 - IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO**

Le risorse destinate ad incentivare le politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività (fondo per le risorse decentrate) sono annualmente determinate in forma analitica sulla base delle disposizioni contrattuali e legislative vigenti nel tempo e tenuto conto delle disponibilità economiche-finanziarie dell'Ente

L'Amministrazione provvederà, previa contrattazione, alla utilizzazione del fondo coi seguenti criteri:

- a) individuazione a preventivo delle somme per ogni singolo fondo e tempestiva comunicazione alle OO.SS ed alle RSU;
- b) avviamento delle attività legate agli istituti individuati;
- c) ogni anno si effettuerà una verifica dell'utilizzo del fondo, al fine di addivenire ad eventuali suoi aggiustamenti o modifiche.

Il totale delle risorse sarà utilizzato per le finalità di cui all'art. 21 del CCRL 01/08/2002 e successive modifiche ed integrazioni.

#### **ART. 18 - MECCANISMI PER LA PREVENZIONE DEL CONTENZIOSO E TUTELA DEL VALUTATO**

- a. Entro 7 giorni dal ricevimento delle schede finali di valutazione, il dipendente può proporre ricorso scritto e motivato al Direttore se non concorda con la valutazione ricevuta con la possibilità di assistenza da parte dei rappresentanti delle organizzazioni sindacali.
- b. Il Direttore entro sette giorni dal ricevimento del ricorso dovrà convocare a colloquio il dipendente per ridiscutere la valutazione assegnata; l'esito risulterà da apposito verbale sottoscritto dalle parti.
- c. Il dipendente potrà, in seconda istanza, promuovere entro sette giorni dall'incontro con il Direttore responsabile della valutazione, ricorso in secondo grado all'OIV che deciderà in via definitiva se accogliere integralmente o parzialmente il ricorso (e di modificare la valutazione sulla base delle richieste del dipendente), ovvero di respingerlo, confermando la valutazione espressa dal responsabile della valutazione. L'esito risulterà da apposito verbale.
- d. In caso di permanenza di controversie il lavoratore può ricorrere avanti al Comitato Unico di Garanzia.

**C.A.M.P.P.**  
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

**SCHEDA A**  
**ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

A	B	C	D	E	F	G	H
	PESO	DESCRIZIONE ATTIVITA'	DATA TERMINE	VALUTAZIONE INTERMEDIA	DATA CONCLUSIONE	GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO EFFETTIVO
<b>TOTALI</b>	100						

**SCHEDA A/PERS - ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVE/SERVIZI E PERSONALE DIPENDENTE**

A	B	C	D	E	F	G	H
	PESO	DESCRIZIONE ATTIVITA'	DATA TERMINE	VALUTAZIONE INTERMEDIA	DATA CONCLUSIONE	GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO EFFETTIVO
Totale punteggio attribuito all'Unità Operativa/Servizio							
Punteggio rapportato al dipendente.....							
Punteggio attribuito al dipendente .....							

## Scheda B – Valutazione dei comportamenti organizzativi

A COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	B PESO						C DESCRIZIONE	E COEFFICIENTE DI ADEGUATEZZA ATTRIBUITO	F PUNTEGGIO FINALE (B*E)
	cat. B amm.vo	cat. B educ.	cat. C amm.vo	cat. C educ.	cat. D amm.vo	cat. D educ.			
	16	15	14	14	9	8		inadeguato = 0,6 non soddisfacente= 0,7 migliorabile= 0,8 buono = 0,9 ottimo = 1.	
Impegno dimostrato							E' responsabilmente orientato al conseguimento di risultati previsti per il ruolo svolto. Si concentra sulla soluzione di problemi reali. Si dedica al miglioramento della prestazione.		
Puntualità e precisione	15	14	10	10	9	8	Rispetta i tempi, le scadenze e i programmi. Sa gestire le priorità. Svolge il lavoro in modo affidabile e preciso. E' attento alle esigenze dell'unità organizzativa e risponde ad esse con sollecita attenzione.		
Partecipazione alla mission dell'organizzazione	10	10	11	11	11	11	Condivide la filosofia che informa l'azione organizzativa e partecipa al conseguimento degli obiettivi conseguentemente posti.		
Capacità organizzative	7	7	9	9	11	11	10	Conosce gli aspetti tecnici, gestionali e amministrativi del proprio lavoro e li gestisce adeguatamente. Tiene conto della trasversalità dei processi aziendali e coordina il proprio lavoro con quello degli altri. Si adopera per conseguire nel modo più efficace ed efficiente gli obiettivi prefissati dal gruppo. Dimostra di sapere affrontare le criticità derivanti dal ruolo ricoperto.	
Orientamento all'utenza (ospiti dei servizi/terzi che si rapportano con il servizio)	12	12	10	14	8	11	5	Dimostra attenzione ai bisogni dell'utenza ed alle conseguenze del proprio operato sul grado e sulla qualità di soddisfazione degli stessi.	



**C.A.M.P.P.**  
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

**SCHEDA C - VALUTAZIONE FINALE**

<b>VALUTATO</b> .....			<b>c</b>
<b>VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA PERSONALE</b>		<b>b</b>	
VALUTAZIONE OBIETTIVI (MAX 100 PUNTI)	INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE	<b>ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI SCHEDA A</b>	VALUTAZIONE FINALE (a*b)
	(60% P.O. – 40% pers, non dir.)		
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (MAX 100 PUNTI)	INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE FINALE	<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI SCHEDA B</b>	VALUTAZIONE FINALE (a*b)
	(40% P.O. – 60% pers, non dir.)		
SOMMA DELLE VALUTAZIONI			TOTALE
		<b>100%</b>	

FASCIA PUNTEGGIO	FINO A 50	DA 50,01 A 60,00	DA 60,01 A 80,00	DA 80,01 A 90,00	DA 90,01 A 100,00
RETRIBUZIONE DI RISULTATO/ PRODUTTIVITA'	valutazione negativa	retribuzione pari a 0	60% di X	80% di X	X

X = risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato

<b>Il Direttore</b>	<b>L' Organismo Indipendente di Valutazione</b>