



# **REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

*Carignano, 21 ottobre 2013*

*Deliberazione consiglio di amministrazione n. 56*



# **REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

*Carignano, ottobre 2013*

## **Art. 1**

### **Principi generali**

1. Il presente regolamento disciplina il sistema di misurazione e valutazione della performance delle strutture amministrative del Covar14 (d'ora in avanti solo Consorzio) complessivamente considerate, delle unità organizzative apicali in cui si articola, del Direttore Generale (d'ora in avanti solo DG), degli incaricati di Posizione Organizzativa (d'ora in avanti solo PO) e del personale dipendente.

2. La misurazione e la valutazione della performance di cui al comma precedente è finalizzata:

a) ad ottimizzare la produttività del lavoro nonché la qualità, l'efficienza, l'integrità e la trasparenza dell'attività amministrativa alla luce dei principi contenuti nel Titolo II del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

b) alla valorizzazione del merito e al conseguente riconoscimento di meccanismi premiali ai dipendenti del Consorzio in conformità ai principi contenuti nei Titoli II e III del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

## **Art. 2**

### **Ciclo di gestione della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance del Consorzio si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

e) rendicontazione dei risultati.

2. Il ciclo di gestione della performance si fonda in via principale sui due strumenti programmatori previsti dall'art. 10 del vigente regolamento consortile di contabilità :

a) il Piano Generale degli Obiettivi (d'ora in avanti solo PGO), di competenza del Consiglio di Amministrazione (d'ora in avanti solo CdA);

b) il Piano Dettagliato degli Obiettivi (d'ora in avanti solo PDO), di competenza del DG.

3. In ogni fase del ciclo di gestione della performance dovrà essere garantito l'effettivo coinvolgimento dei dipendenti.

### **Art. 3**

#### **Soggetti che intervengono nel ciclo di gestione della performance**

1. I soggetti che intervengono a vario titolo nel ciclo della performance sono:
  - a) il Presidente e il CdA;
  - b) il Nucleo di Valutazione;
  - c) il personale dipendente, le PO e il DG.

### **Art. 4**

#### **Definizione obiettivi e indicatori**

1. Gli obiettivi assegnati alle Aree organizzative sono definiti annualmente nel PDO sulla base del PGO, del Bilancio di Previsione e della Relazione Previsionale e Programmatica.
2. Gli obiettivi devono rispettare i principi fissati dall'art. 5 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. In particolare, essi, coerentemente con le risorse assegnate, perseguono prioritariamente le seguenti finalità:
  - a) la realizzazione degli indirizzi contenuti nei documenti programmatici pluriennali del Consorzio;
  - b) il miglioramento continuo e la qualità dei servizi erogati, da rilevare attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di misurazione;
  - c) la semplificazione delle procedure;
  - d) l'economicità nell'erogazione dei servizi, da realizzare attraverso l'individuazione di modalità gestionali che realizzino il miglior impiego delle risorse disponibili;
  - e) l'erogazione dei premi e degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.
3. Agli obiettivi devono essere associati dei pesi in relazione alla loro strategicità e/o complessità e degli indicatori che rappresentino il raggiungimento del risultato in modo chiaro ed inequivocabile. Per ogni indicatore deve essere indicato il valore atteso.
4. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non imputabili al soggetto valutato, lo stesso obiettivo non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi rimodulandone in proporzione il peso.

### **Art. 5**

#### **Nucleo di valutazione**

1. Il Nucleo di valutazione, costituito per le finalità di cui al presente regolamento, è un organo collegiale composto da tre componenti nominati dal Presidente del

Consorzio (d'ora in avanti solo Presidente) con proprio provvedimento nel quale viene indicata la durata dell'incarico e il relativo compenso.

2. Il Nucleo, al fine di favorirne un'equilibrata composizione in grado di coniugarne l'autonomia e l'indipendenza con un'adeguata conoscenza delle funzioni e dell'assetto organizzativo del Consorzio, è composto dal DG, che ne assume la presidenza, dal Segretario consortile e da un componente esterno. In occasione della valutazione del DG, questi viene temporaneamente escluso dal Nucleo e la presidenza è assunta dal Segretario consortile.

3. Il componente esterno del Nucleo deve possedere adeguate competenze in tecniche di valutazione e sul controllo di gestione.

4. Non possono far parte del Nucleo di valutazione i soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

5. Il Nucleo gode di piena autonomia organizzativa ed operativa e risponde direttamente al Presidente.

6. Compete al DG, in qualità di suo presidente, la convocazione del Nucleo, la tenuta dei verbali e l'invio agli organi competenti dei documenti ed elaborati da esso prodotti. Le riunioni del Nucleo sono valide con la presenza di almeno due dei suoi componenti. Il Nucleo può avvalersi di un collaboratore messo a disposizione dal Consorzio per la redazione dei verbali e per l'attività amministrativa di supporto.

7. I componenti del Nucleo sono nominati per un periodo di tre anni. L'incarico del componente esterno può essere rinnovato una sola volta. Alla scadenza del primo periodo di nomina o di quello relativo al rinnovo, è ammessa la proroga dell'incarico per il tempo strettamente necessario alla ricostituzione dell'organismo che, in ogni caso, non può superare i tre mesi ovvero per il tempo necessario al completamento della valutazione dell'ultimo anno di riferimento.

8. L'incarico è revocabile in qualsiasi momento nel caso di gravi inadempienze o per accertata inerzia e/o per interventi organizzativi che implicino la revisione del processo di valutazione.

9. In relazione ai compiti previsti dalle norme del presente regolamento, il Nucleo:

a) verifica la congruità del contenuto degli atti e delle operazioni di misurazione e di valutazione rispetto alla metodologia adottata, monitorando il funzionamento complessivo del sistema della valutazione;

b) supporta gli organi del Consorzio nella predisposizione di indicatori che consentano di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati,

l'andamento della gestione (sotto il profilo della efficienza della efficacia e della economicità) e il livello quali-quantitativo dei servizi gestiti;

c) dà indicazioni alla Direzione Generale in ordine al migliore svolgimento del processo di valutazione;

d) esercita la funzione di monitoraggio, verifica e validazione intermedia e finale sullo stato di attuazione degli obiettivi compresi nel PGO e nel PDO;

e) ha accesso a tutti gli atti e documenti del Consorzio ed ha diritto di ottenere direttamente dagli uffici le notizie e le informazioni utili all'assolvimento dei propri compiti.

f) può disporre o effettuare direttamente indagini e verifiche o acquisire elementi di valutazione in qualsiasi fase del procedimento;

g) propone al DG (per le PO) e al Presidente (per il DG) la valutazione annuale della performance individuale;

h) valuta la performance organizzativa degli enti e/o società partecipate, tenendo conto della loro autonomia giuridica e organizzativa e degli obiettivi previamente individuati nei contratti e/o piani e/o programmi di servizio, anche ai fini della corresponsione degli eventuali premi e/o gratifiche di risultato comunque denominati in favore dei soggetti muniti, all'interno dei detti enti e/o società, dei poteri di rappresentanza. In tal caso la composizione del Nucleo è integrata da un "controller", esperto in ambito economico - finanziario e in attività di controllo di gestione.

10. Al componente esterno del Nucleo spetta un compenso annuo determinato dal Presidente nel provvedimento di nomina che deve risultare congruo rispetto alle tariffe applicate sul mercato per servizi di consulenza organizzativa e commisurato ai compensi corrisposti dal Consorzio ai revisori dei conti e/o ai compensi stabiliti da Enti simili al Consorzio per incarichi di pari natura. Il compenso è liquidato semestralmente, al termine di ciascun semestre, previa presentazione di verbale che documenti le attività svolte dal Nucleo.

## **Art. 6**

### **Trasparenza**

1. Il Consorzio promuove la massima trasparenza delle informazioni in coerenza con le disposizioni dettate dal d.lgs. 14.03.2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i..

2. Il Nucleo promuove e verifica l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

## **Art. 7**

## **Performance organizzativa**

1. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa del Consorzio costituisce uno dei riferimenti per la misurazione e valutazione annuale della performance individuale del DG, delle PO e dei dipendenti del Consorzio.
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ha come riferimento l'anno solare e consiste nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi e delle attività compresi rispettivamente nel PGO e nel PDO.
3. Ogni anno devono essere compiute almeno due verifiche:
  - al 30 settembre di ciascun anno viene verificato lo stato di avanzamento intermedio di tutti gli obiettivi del PGO e del PDO e dei relativi indicatori, i cui valori conseguiti devono essere confrontati coi valori attesi per i primi nove mesi dell'anno;
  - al 31 dicembre di ciascun anno viene verificato lo stato di avanzamento annuale di tutti gli obiettivi del PGO e del PDO e i valori finali dei relativi indicatori.
4. Le verifiche vengono effettuate dal Nucleo di Valutazione, il quale:
  - a) esamina i referti del controllo di gestione e le rendicontazioni presentate dal DG e dalle PO;
  - b) dispone le eventuali correzioni;
  - c) valida il grado di avanzamento degli obiettivi;
  - d) predispone un'apposita relazione da trasmettere al Presidente e al CdA.
5. Dopo la validazione effettuata dal Nucleo di Valutazione, le rendicontazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi del PGO e del PDO vengono approvate con atto del Consiglio di Amministrazione, su proposta del DG.
6. Le rendicontazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi del PGO e del PDO e la relazione predisposta dal Nucleo di Valutazione costituiscono la Relazione sulla performance del Consorzio, che viene pubblicata sul sito internet istituzionale consortile con le modalità previste dal precedente articolo 6.

## **Art. 8**

### **Performance individuale del Direttore Generale e delle Posizioni Organizzative**

1. La performance individuale viene misurata e valutata annualmente, alla scadenza dell'anno sottoposto a valutazione.
2. La valutazione spetta al Presidente, su proposta del Nucleo di Valutazione, per quanto riguarda il DG; spetta al DG, su proposta del Nucleo, per quanto riguarda gli incaricati di Posizione Organizzativa.
3. La misurazione e la valutazione della performance del DG e delle PO riguarda i seguenti quattro ambiti generali, all'interno dei quali si articolano i diversi fattori di valutazione:

- a) raggiungimento degli obiettivi delle unità organizzative apicali (per le PO) e del Consorzio (per il DG);
- b) competenze professionali;
- c) capacità manageriali dimostrate;
- d) capacità di valutazione dei dipendenti, dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

4. Gli ambiti generali e i fattori di valutazione interni, con i relativi punteggi massimi, sono indicati nelle schede di valutazione di cui all'allegato 1 (per il DG) e di cui all'allegato 2 (per le PO) al presente regolamento.

5. Le schede di valutazione costituiscono la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e sono rese accessibili a richiesta di chiunque sia portatore di un interesse giuridicamente rilevante e qualificato per la tutela dei propri diritti in tutte le competenti sedi.

6. Sulla base delle informazioni raccolte nella fase intermedia e finale di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa il Nucleo formula la proposta di valutazione delle PO e del DG, compilando la relativa scheda di valutazione della performance individuale.

7. La valutazione delle PO è effettuata prima della valutazione del DG.

8. La compilazione della scheda è accompagnata dall'attribuzione del punteggio per ciascun fattore di valutazione, entro la soglia massima prefissata, e dalla attribuzione di un punteggio totale compreso tra un minimo di 0 e un massimo di 100.

9. Il Nucleo consegna al DG la proposta di valutazione finale delle PO e al Presidente la proposta di valutazione finale del DG entro il 31 marzo dell'anno successivo, una volta che sia stata adottata definitivamente la valutazione della performance organizzativa. A tal fine, il Nucleo acquisisce la relazione al consuntivo e il report del controllo di gestione contenente la misurazione delle performance individuali e collettive, nonché le relazioni del DG e delle PO. Su richiesta degli stessi o di propria iniziativa può ascoltarli direttamente.

10. La proposta di valutazione individuale, prima di essere consegnata al DG e al Presidente per le loro decisioni finali, viene trasmessa ai soggetti valutati. Il Nucleo è tenuto ad ascoltare il DG o le PO che ne facciano richiesta e/o ad esaminare eventuali osservazioni presentate dai valutati in merito alla proposta di valutazione individuale ad essi pertinente.

11. Il Nucleo elabora la proposta di valutazione individuale definitiva tenendo anche conto dei colloqui intercorsi e/o delle osservazioni formulate dal valutato; nel caso decida di discostarsene è tenuto a fornire adeguata motivazione.

12. Il Presidente e il DG, rispettivamente per le performance del DG e delle PO, decidono la valutazione finale entro il 30 aprile dell'anno successivo, dandone



formale comunicazione al valutato. Nel caso in cui vi sia uno scostamento dalla proposta del Nucleo la relativa scelta dovrà essere motivata.

13. Avverso la decisione di valutazione definitiva, è possibile produrre reclamo da presentarsi entro 15 giorni dalla sua comunicazione. La decisione sul reclamo è adottata dal Nucleo di valutazione entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo.

## **Art. 9**

### **Performance individuale dei dipendenti**

1. La performance individuale dei dipendenti viene misurata e valutata annualmente, alla scadenza dell'anno sottoposto a valutazione.

2. La valutazione dei dipendenti spetta alle PO.

3. La misurazione e valutazione della performance dei dipendenti riguarda i seguenti tre ambiti generali, all'interno dei quali si articolano i diversi fattori di valutazione:

- a) raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b) competenze professionali;
- c) comportamenti organizzativi.

4. Gli ambiti generali e i fattori di valutazione interni, con i relativi punteggi massimi, sono indicati nelle schede di valutazione di cui all'allegato 3 (dipendenti cat. A, B e C) e di cui all'allegato 4 (dipendenti cat. D) al presente regolamento.

5. Le schede di valutazione costituiscono la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e sono rese accessibili a richiesta di chiunque sia portatore di un interesse giuridicamente rilevante e qualificato per la tutela dei propri diritti in tutte le competenti sedi.

6. La valutazione del personale dipendente è effettuata dalle PO entro il 31 marzo dell'anno successivo, una volta che sia definitiva la valutazione della performance organizzativa e prima della valutazione delle PO e del DG.

7. La compilazione della scheda è accompagnata dall'attribuzione del punteggio per ciascun fattore di valutazione, entro la soglia massima prefissata, e dalla attribuzione di un punteggio totale compreso tra un minimo di 0 e un massimo di 100.

8. Le PO consegnano la proposta di valutazione finale ai dipendenti che possono formulare rilievi e/o chiedere di essere ascoltati. Le PO sono tenute ad ascoltare i dipendenti che ne facciano richiesta e/o ad esaminare eventuali osservazioni presentate dai valutati in merito alla proposta di valutazione individuale ad essi pertinente. Le PO decidono la valutazione individuale definitiva, tenendo anche conto di tali colloqui e/o osservazioni, dandone formale comunicazione al valutato, entro il 30 aprile dell'anno successivo.

9. La valutazione del personale dipendente è effettuata dal DG per i dipendenti suoi diretti collaboratori.

10. Avverso la decisione di valutazione definitiva, è possibile produrre reclamo da presentarsi entro 15 giorni dalla sua comunicazione. La decisione sul reclamo è adottata dal Nucleo di valutazione entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo.

## **Art. 10**

### **Esiti della valutazione e fasce di merito**

1. La distribuzione di premi ed incentivi avviene a seguito delle verifiche previste dal sistema di misurazione e valutazione della performance individuale; sono vietate distribuzioni in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

2. Alla misurazione e valutazione annuale della performance è collegata l'attribuzione del trattamento economico accessorio, corrispondente alla indennità di risultato per il DG e le PO e alla produttività per i dipendenti.

3. La ripartizione delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegate alla performance individuali - indennità di risultato e produttività - è effettuata sulla base delle scelte preventivamente adottate in sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa.

4. Per la valutazione delle performance del personale dipendente le risorse di cui al comma precedente sono suddivise per unità organizzative apicali (Aree organizzative) assegnando a ciascuna di esse un budget settoriale formato in conformità ai seguenti criteri:

a) per il 70% in relazione al numero e alle categorie dei dipendenti presenti nell'unità organizzativa apicale;

b) per il 30% in relazione al peso attribuito agli obiettivi assegnati all' Area organizzativa e connotati da strategicità, complessità ed elevata e particolare qualità.

5. Nel caso di trasferimenti, in corso d'anno, di dipendenti tra unità organizzative apicali, la relativa quota di trattamento economico accessorio sarà inserita nel budget destinato all'unità organizzativa dove proporzionalmente il dipendente è rimasto per più tempo. In questo caso, prima di effettuare la valutazione della prestazione, il valutatore acquisirà il parere degli altri valutatori per i quali il dipendente ha lavorato nel corso dell'anno.

6. Il budget settoriale determinato nei termini di cui ai commi precedenti per la valutazione dei dipendenti e le risorse accessorie destinate al finanziamento della retribuzione di risultato per il DG e le PO costituiscono l'importo da ripartire in relazione alle valutazioni riportate per le performance individuali come segue:

a) per valutazioni inferiori a 40 punti non si eroga la retribuzione di risultato/produttività (4<sup>a</sup> fascia);

b) per valutazioni pari o superiori a 40 punti e inferiori a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione di risultato/produttività (3<sup>^</sup> fascia);

c) per valutazioni pari o superiori a 60 punti e inferiori a 80 punti si eroga l'80% della retribuzione di risultato/produttività (2<sup>^</sup> fascia);

d) per valutazioni pari o superiori a 80 punti si eroga il 100% della retribuzione di risultato/produttività (1<sup>^</sup> fascia).

7. Le economie per le valutazioni dei dipendenti che danno luogo ad una produttività inferiore al 100% vengono ridistribuite tra tutti i partecipanti all'unità organizzativa in proporzione alla valutazione ottenuta.

8. Per il DG e le PO la valutazione positiva (1<sup>^</sup> - 2<sup>^</sup> - 3<sup>^</sup> fascia) dà luogo a riconferma annuale dell'incarico, fino alla scadenza fissata, e alla corresponsione della retribuzione di risultato, commisurata in misura proporzionale all'esito della valutazione nel suo complesso.

9. Per le PO la valutazione negativa (4<sup>^</sup> fascia) determina la non corresponsione della retribuzione di risultato e, se protratta per due anni consecutivi, la revoca dell'incarico di PO.

10. Per il DG la valutazione negativa (4<sup>^</sup> fascia) determina la non corresponsione dell'indennità di risultato. Nel caso in cui la valutazione negativa sia accompagnata da gravi inadempimenti, il Consorzio può, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio e di quanto previsto da norme di legge e dai contratti collettivi di lavoro, revocare l'incarico al DG con le conseguenze previste dalla normativa contrattuale all'uopo applicabile.

## **Art. 11**

### **Progressioni economiche**

1. Le progressioni economiche sono attribuite, sulla base di quanto previsto dai CCNL e dai contratti integrativi, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione alle competenze professionali e ai risultati conseguiti, rilevati dal sistema di valutazione.

## **Art. 12**

### **Premio di efficienza**

1. Una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento, derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione interna, può essere destinata a premiare il personale coinvolto e ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione integrativa, fermo restando il rispetto delle norme sul contenimento della spesa di personale.
2. A tal fine il Presidente, con l'approvazione del PGO, assegna al DG obiettivi finalizzati a conseguire risparmi sui costi di funzionamento e definisce la quota percentuale da destinare alla contrattazione integrativa.
3. In sede di Relazione sulla performance organizzativa, il Nucleo di Valutazione accerta il raggiungimento di tali obiettivi, quantifica l'ammontare dei risparmi conseguiti e, conseguentemente, l'importo della quota da destinare al fondo per la contrattazione. Tale importo è destinato al fondo relativo all'anno relativamente al quale è stata effettuata la verifica.

## **Art. 14**

### **Norme transitorie e finali**

1. Le norme del presente regolamento si applicano a far tempo dalla valutazione afferente alle attività svolte nel 2011.
2. Nelle more del perfezionamento delle procedure previste dal ciclo di gestione della performance e della adozione dei documenti di cui al precedente art. 2 fondanti il ciclo stesso, la valutazione del DG, delle PO e del personale dipendente per l'anno 2011 segue la procedura preesistente.

**ALLEGATO 1: SCHEDA DI VALUTAZIONE**  
**DIRETTORE GENERALE**

ANNO \_\_\_\_\_

COGNOME: \_\_\_\_\_ NOME: \_\_\_\_\_

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Valutazioni</i>	<i>Punteggio</i>	
<i>PERFORMANCE</i>			<i>MAX 50</i>
<b>1. Grado di attuazione degli obiettivi</b> Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PGO e nel PDO: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	40%< 40% - 50% > 50% - 60% > 60% - 70% > 70% - 89% > 89%	0 8 14 20 30 40	
<b>2. Standards quali-quantitativi raggiunti dai servizi gestiti</b> Capacità di perseguire adeguati livelli quali-quantitativi dei servizi gestiti anche in relazione all'insieme di elementi e proprietà, di natura non economica, che li caratterizzano, ed eventualmente anche in relazione al grado di soddisfazione percepito dai relativi fruitori (interni e/o esterni all'Ente)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10	
<i>COMPETENZE PROFESSIONALI</i>			<i>MAX 20</i>
<b>3. Soluzione dei problemi</b> Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10	
<b>4. Capacità relazionali</b> Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno	Insufficiente Sufficiente discreto	0 2,5 5	

della struttura organizzativa di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico	buono ottimo	7,5 10	
<i>CAPACITA' MANAGERIALI</i>			<i>MAX 20</i>
<b>5. Leadership</b> Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10	
<b>6. Team building.</b> Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10	
<i>CAPACITA' DIFFERENZIARE GIUDIZI</i>			<i>MAX 10</i>
<b>7. Differenziazione.</b> Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10	
<b>TOTALE</b>			

## IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

IL PRESIDENTE

\_\_\_\_\_

I MEMBRI

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Proposta punteggio totale: \_\_\_\_\_

Osservazioni/controdeduzioni                      si                      no

Colloquio a seguito del reclamo svoltosi il \_\_\_\_\_

DECISIONE FINALE punteggio: \_\_\_\_\_

IL DIRETTORE GENERALE

---

Nota:

La valutazione seguirà i seguenti criteri:

- prestazione ottima - la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi;
- prestazione buona - la prestazione ha superato le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
- prestazione discreta - la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento positivi;
- prestazione sufficiente - la prestazione è stata modesta rispetto alle attese;
- prestazione insufficiente - la prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difformi da quanto richiesto.

**ALLEGATO 2: SCHEDA DI VALUTAZIONE**  
**POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

ANNO \_\_\_\_\_

COGNOME: \_\_\_\_\_ NOME: \_\_\_\_\_

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Valutazioni</i>	<i>Punteggio</i>	
<i>PERFORMANCE</i>			<i>MAX 40</i>
<b>1. Grado di attuazione degli obiettivi</b> Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	40%< 40% - 50% > 50% - 60% > 60% - 70% > 70% - 89% > 89%	0 5 10 15 25 35	
<b>2. Standards quali-quantitativi raggiunti dai servizi gestiti</b> Capacità di perseguire adeguati livelli quali-quantitativi dei servizi gestiti anche in relazione all'insieme di elementi e proprietà, di natura non economica, che li caratterizzano, ed eventualmente anche in relazione al grado di soddisfazione percepito dai relativi fruitori (interni e/o esterni all'Ente)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	1 2 3 4 5	
<i>COMPETENZE PROFESSIONALI</i>			<i>MAX 30</i>
<b>3. Soluzione dei problemi</b> Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisi attivando le risorse controllate	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	
<b>4. Capacità relazionali</b> Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno	Insufficiente Sufficiente discreto	0 3,75 7,5	



della struttura organizzativa di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico	buono ottimo	11,25 15	
<i>CAPACITA' MANAGERIALI</i>			<i>MAX 20</i>
<b>5. Leadership</b> Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10	
<b>6. Team building.</b> Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10	
<i>CAPACITA' DIFFERENZIARE GIUDIZI</i>			<i>MAX 10</i>
<b>7 Differenziazione.</b> Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10	
<b>TOTALE</b>			

## IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

IL PRESIDENTE

\_\_\_\_\_

I MEMBRI

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Proposta punteggio totale: \_\_\_\_\_

Osservazioni/controdeduzioni                      si                      no

Colloquio a seguito del reclamo svoltosi il \_\_\_\_\_

DECISIONE FINALE punteggio: \_\_\_\_\_

## IL DIRETTORE GENERALE

---

## LA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

---

Nota:

La valutazione seguirà i seguenti criteri:

- prestazione ottima - la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi;
- prestazione buona - la prestazione ha superato le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
- prestazione discreta - la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento positivi;
- prestazione sufficiente - la prestazioni è stata modesta rispetto alle attese;
- prestazione insufficiente - la prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difformi da quanto richiesto.

**ALLEGATO 3: SCHEDA DI VALUTAZIONE**  
**DIPENDENTI CAT. A , B, C**

ANNO \_\_\_\_\_

COGNOME: \_\_\_\_\_ NOME: \_\_\_\_\_

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Valutazioni</i>	<i>Punteggio</i>	
<i>PERFORMANCE</i>			<i>MAX 20</i>
<b>1. Grado di attuazione degli obiettivi</b> La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	40%< 40% - 50% > 50% - 60% > 60% - 70% > 70% - 89% > 89%	0 4 8 12 16 20	
<i>COMPETENZE PROFESSIONALI</i>			<i>MAX 40</i>
<b>2. Competenza tecnico-operativa.</b> Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 5 10 15 20	
<b>3. Soluzione dei problemi</b> Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 5 10 15 20	
<i>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</i>			<i>MAX 40</i>
<b>4. Capacità relazionali</b> Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 5 10 15 20	
<b>5. Orientamento al risultato.</b> Capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto dei tempi, di superare le difficoltà in	Insufficiente Sufficiente discreto	0 5 10	

modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto	buono	15	
	ottimo	20	
<b>TOTALE</b>			

#### LA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

\_\_\_\_\_

Proposta punteggio totale: \_\_\_\_\_

Osservazioni/controdeduzioni                      si                      no

Colloquio a seguito del reclamo svoltosi il \_\_\_\_\_

DECISIONE FINALE punteggio: \_\_\_\_\_

#### IL DIPENDENTE

\_\_\_\_\_

Nota:

La valutazione seguirà i seguenti criteri:

- prestazione ottima - la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi;
- prestazione buona - la prestazione ha superato le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
- prestazione discreta - la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento positivi;
- prestazione sufficiente - la prestazioni è stata modesta rispetto alle attese;
- prestazione insufficiente - la prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difformi da quanto richiesto.

**ALLEGATO 4: SCHEDA DI VALUTAZIONE  
DIPENDENTI CAT. D**

ANNO \_\_\_\_\_

COGNOME: \_\_\_\_\_ NOME: \_\_\_\_\_

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Valutazioni</i>	<i>Punteggio</i>	
<i>PERFORMANCE</i>			<i>MAX 30</i>
<b>1. Grado di attuazione degli obiettivi</b> La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	40%< 40% - 50% > 50% - 60% > 60% - 70% > 70% - 89% > 89%	0 5 10 15 20 30	
<i>COMPETENZE PROFESSIONALI</i>			<i>MAX 30</i>
<b>2. Competenza tecnico-operativa.</b> Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	
<b>3. Soluzione dei problemi</b> Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	
<i>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</i>			<i>MAX 40</i>
<b>4. Capacità relazionali</b> Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 5 10 15 20	
<b>5. Programmazione e gestione di responsabilità affidate.</b> Capacità di programmare, definire priorità,	Insufficiente Sufficiente discreto	0 5 10	

assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile	buono	15	
	ottimo	20	
<b>TOTALE</b>			

LA POSIZIONE ORGANIZZATIVA \_\_\_\_\_

Proposta punteggio totale: \_\_\_\_\_

Osservazioni/controdeduzioni si no

Colloquio a seguito del reclamo svoltosi il \_\_\_\_\_

DECISIONE FINALE punteggio: \_\_\_\_\_

IL DIPENDENTE \_\_\_\_\_

Nota:

La valutazione seguirà i seguenti criteri:

- prestazione ottima - la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi;
- prestazione buona - la prestazione ha superato le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
- prestazione discreta - la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento positivi;
- prestazione sufficiente - la prestazioni è stata modesta rispetto alle attese;
- prestazione insufficiente - la prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difformi da quanto richiesto.

ALLEGATO 3: SCHEDA DI VALUTAZIONE

SCHEDA DI VALUTAZIONE  
DIPENDENTI CAT. A, B, C, D

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Elementi di Valutazioni</i>
<b>PERFORMANCE</b>	
<p><b>1. Grado di attuazione degli obiettivi</b> La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali</p>	<p>a. rispetto dei termini dei procedimenti; b. capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; c. comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi; d. precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</p>
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	
<p><b>2. Competenza tecnico-operativa.</b> Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo</p>	<p>a. livello di autonomia nello svolgimento della mansione; b. grado di autonomia nella soluzione dei problemi;</p>
<p><b>3. Soluzione dei problemi</b> Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate</p>	<p>a. iniziativa e propositività; b. capacità di risolvere i problemi; e. capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; f. capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; g. capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove; h. concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.</p>
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>	
<p><b>4. Capacità relazionali</b> Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico</p>	<p>a. comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; b. partecipazione alla vita organizzativa; c. capacità di lavorare in team.</p>
<p><b>5. Orientamento al risultato.</b> Capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto dei tempi, di superare le difficoltà in modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto</p>	<p>a. presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; b. concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza c. disponibilità alla temporanea variazione degli piani e flussi di lavoro in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</p>

LA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

\_\_\_\_\_

Proposta punteggio totale: \_\_\_\_\_

Osservazioni/controdeduzioni                      si                      no

Colloquio a seguito del reclamo svoltosi il \_\_\_\_\_

DECISIONE FINALE punteggio: \_\_\_\_\_

IL DIPENDENTE

\_\_\_\_\_

Nota:

La valutazione seguirà i seguenti criteri:

- prestazione ottima - la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi;
- prestazione buona - la prestazione ha superato le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
- prestazione discreta - la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento positivi;
- prestazione sufficiente - la prestazioni è stata modesta rispetto alle attese;
- prestazione insufficiente - la prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difformi da quanto richiesto.



---

<sup>i</sup> Art. 10 - IL PIANO DEGLI OBIETTIVI

1. Il Piano degli Obiettivi ha lo scopo di collegare la disciplina delle funzioni del bilancio e della contabilità con il modello organizzativo del Consorzio.

2. Con il Piano degli Obiettivi si dà concreta attuazione ai principi sulla distinzione tra funzioni di indirizzo politico-amministrativo e funzioni di gestione.

3. Il Piano degli Obiettivi si suddivide in due documenti:

a) il Piano Generale degli Obiettivi, di competenza del Consiglio di Amministrazione;

b) il Piano Dettagliato degli Obiettivi, di competenza del Direttore del Consorzio.

4. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore del Consorzio, approva, con apposita deliberazione da adottare prima dell'inizio dell'esercizio, il Piano Generale degli Obiettivi nel quale vengono individuati nel dettaglio, e sulla base delle linee di indirizzo contenute nella Relazione Previsionale e Programmatica, gli obiettivi da raggiungere ed i tempi necessari per raggiungerli.

5. Sulla base del Piano Generale degli Obiettivi il Direttore del Consorzio approva con propria determinazione il Piano Dettagliato degli Obiettivi, attraverso il quale:

a) suddivide gli obiettivi generali, individuati dal Consiglio di Amministrazione, in obiettivi gestionali di dettaglio;

b) fissa per ciascuno di essi uno scadenziario con steps intermedi e percentuali di realizzazione attese;

c) individua i soggetti assegnatari degli obiettivi gestionali tra i responsabili di area organizzativa;

d) assegna le risorse umane, strumentali e finanziarie ai soggetti assegnatari dei singoli obiettivi gestionali;

e) individua le indennità legate al raggiungimento dei vari steps degli obiettivi gestionali.

6. Di norma, il Piano degli Obiettivi (generale e dettagliato) ricoprono il medesimo arco temporale della Relazione Previsionale e Programmatica.

**DIPENDENTI CAT. A, B, C, D**

<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Elementi di Valutazioni</i>
<b>PERFORMANCE</b>	
<p><b>1. Grado di attuazione degli obiettivi</b>                      La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali</p>	<p>a. rispetto dei termini dei procedimenti;                      b. capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;                      c. comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri qualitativi;                      d. precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</p>
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	
<p><b>2. Competenza tecnico-operativa.</b>                      Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo</p>	<p>a. livello di autonomia nello svolgimento della mansione;                      b. grado di autonomia nella soluzione dei problemi;</p>
<p><b>3. Soluzione dei problemi</b>                      Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate</p>	<p>a. iniziativa e propositività;                      b. capacità di risolvere i problemi;                      c. capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;                      d. capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;                      e. capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;                      f. concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.</p>
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>	
<p><b>4. Capacità relazionali</b>                      Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico</p>	<p>a. comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;                      b. partecipazione alla vita organizzativa;                      c. capacità di lavorare in team.</p>

<p><b>5. Orientamento al risultato.</b> Capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto dei tempi, di superare le difficoltà in modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto</p>	<p>a. presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; b. concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza c. disponibilità alla temporanea variazione degli piani e flussi di lavoro in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</p>
--	--