
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato con deliberazione del CdA n. 4 del 19.03.2026



ISTITUZIONE "CAV. PAOLO SARTORI" – COMUNE DI VALDASTICO

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1 Premesse

Conformemente ai principi stabiliti dall'art. 3 del D.lgs. 27.10.2009, n. 150 (d'ora in poi anche Decreto), il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* dell'Istituzione "Cav. Paolo Sartori" (di seguito anche Sistema) è volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, nonché alla crescita delle competenze professionali dei dipendenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

Il Sistema è dato dall'insieme, coerente e completo, delle metodologie, delle modalità, delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance*, poste in relazione con i soggetti e con le strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all'Ente di giungere, in modo sistemico, a misurare e valutare la *performance* organizzativa ed individuale.

Il Sistema per la Misurazione e la Valutazione è unico ed integrato, pur composto da due differenti elementi:

- Misurazione, con cui si intende il processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l'utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni.
- Valutazione, con cui si intende un processo di determinazione di un giudizio di sintesi e dettagliato per ciascuno degli ambiti di *performance* valutati, organizzativa e individuale. La valutazione nasce dal confronto tra i *target* individuati a preventivo, ed i risultati conseguiti.

Col termine *performance* si intende il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Ai fini dell'attuazione del Sistema, l'Ente sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della *performance*, le cui fasi sono:

- Pianificazione: devono essere definiti degli obiettivi che siano coerenti con gli indirizzi strategici dell'Ente e con i suoi programmi e progetti: tali obiettivi vengono poi affidati alla struttura per la loro realizzazione. Si tratta di un'attività che coinvolge il Consiglio di Amministrazione e il Direttore.
- Monitoraggio: al Consiglio di Amministrazione e al Direttore è assegnata la responsabilità del monitoraggio e degli eventuali interventi correttivi nel processo di realizzazione dei predetti obiettivi, riservando un ruolo di supporto metodologico da parte del Nucleo di Valutazione (di seguito anche NdV).
- Valutazione: sulla base delle risultanze del sistema di misurazione, il NdV propone all'organo competente la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel Piano della *performance*.



1.2 Finalità

Il Sistema per la misurazione e la valutazione della *performance* persegue le seguenti finalità:

- a) migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- b) verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi;

- c) informare e guidare i processi decisionali;
- d) gestire in maniera più efficace le risorse;
- e) promuovere i processi di miglioramento continuo;
- f) promuovere la diffusione della qualità nell'Ente;
- g) valorizzare le competenze;
- h) rafforzare la capacità di *accountability* e le responsabilità.

1.3 Processo

Il Sistema, che ha ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale, definisce:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

Il processo, che descrive il funzionamento del Sistema, deve:

- consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti;
- consentire il coordinamento di tutte le attività previste;
- dotare l'Ente di uno strumento di monitoraggio effettivo e funzionale alle proprie esigenze.

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

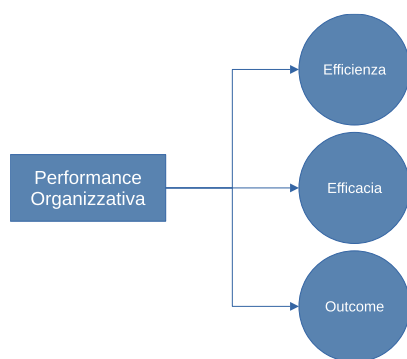
La *performance* organizzativa va intesa in un duplice aspetto: come *performance* complessiva dell'Ente, e come *performance* della singola Area in cui si articola l'organizzazione.

Per il personale del comparto non titolare di un incarico di elevata qualificazione la *performance* organizzativa è data dalla partecipazione del dipendente al raggiungimento di specifici obiettivi individuati dall'Ente, su base annuale o pluriennale.

Gli obiettivi di *performance* organizzativa, corredati dei necessari indicatori per la misurazione e la valutazione, sono valutati sulla base del loro grado di raggiungimento. Ciascun responsabile ha, quindi, il compito di rendere operativo l'obiettivo per i propri Servizi di competenza, portando così dei risultati in termini di innovazione, o di miglioramento, o di maggiori efficacia ed efficienza, o ancora di avvicinamento dell'Ente agli *stakeholder*: risultati, quindi, in grado di migliorare complessivamente l'Ente e la sua percezione all'esterno.

Gli indicatori di *performance* e i relativi *target*, vale a dire i valori attesi di un'attività, possono essere:

- di efficienza: intesa come capacità di realizzare l'*output* migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'*output*;
- di efficacia: intesa come qualità dell'*output* che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza;
- di impatto, o di *outcome*: inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli *stakeholder* determinato dal risultato.



3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale si riferisce al contributo che il singolo individuo apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Per il personale del comparto la *performance* individuale è collegata ai comportamenti organizzativi posti in essere, risultante dalla valutazione individuale annuale.



4. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEGLI INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

L'erogazione della retribuzione di risultato prevista dal CCNL del Comparto Funzioni Locali è correlata alla valutazione positiva delle attività svolte dai dipendenti incaricati di elevata qualificazione.

Il Sistema prevede che la misurazione della *performance* degli incarichi di elevata qualificazione si componga di una singola sezione:

	quota di retribuzione di risultato attribuita
<i>performance individuale</i> , collegata al grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali assegnati nel Piano della <i>performance</i>	100%

La determinazione degli obiettivi assegnati agli incaricati di elevata qualificazione è di competenza del Consiglio di Amministrazione.

L'attività di misurazione e valutazione della *performance* degli incaricati di elevata qualificazione è effettuata dal Nucleo di Valutazione. In caso in cui non sia stato nominato un NdV, la competenza è del Consiglio di Amministrazione.

L'erogazione della quota di retribuzione di risultato relativa alla *performance* individuale avviene nella misura indicata in ogni singolo obiettivo contenuto nel Piano della *performance*.

La performance individuale degli incaricati di Elevata Qualificazione è rapportata in 110^{mi}, al fine del raffronto con la scheda di valutazione del restante personale.

5. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI COMPARTO

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* – area dipendenti, prevede che la misurazione della *performance* individuale rispetti quanto stabilito dall'art. 9, comma 2, del D.Lgs. 150/2009, secondo cui *“La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema [...] e collegate: 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 e organizzativi.”*

Conseguentemente, la *performance* dei dipendenti si compone di due sezioni:

- *performance* organizzativa, come partecipazione del dipendente al raggiungimento di specifici obiettivi previsti nel Piano della *performance*;
- *performance* individuale, collegata ai comportamenti organizzativi posti in essere, risultante dalla valutazione individuale annuale.

La quota di produttività attribuita a ciascuna sezione è stabilita dalla contrattazione integrativa.

5.1 Performance individuale

L'attività di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dipendenti è effettuata dal Direttore, il quale si serve dell'ausilio dei responsabili dei Servizi, per tramite della scheda di valutazione di cui all'Allegato A.

Il punteggio riferito al punto 9 della scheda di valutazione non è influenzato dalle assenze del personale alle riunioni organizzate dall'Ente, qualora le stesse siano giustificate (ad es. malattia, ferie, riposo dovuto per CCNL, altri permessi già autorizzati, ...).

La valutazione viene effettuata nei confronti dei dipendenti il cui contratto di lavoro ha avuto durata almeno pari a 6 mesi nell'anno di riferimento. Pertanto ai dipendenti con rapporto di lavoro inferiore ai 6 mesi nell'anno solare non spetterà il relativo premio.

L'erogazione della quota di produttività relativa alla *performance* individuale collegata ai comportamenti organizzativi avviene in modo direttamente proporzionale al punteggio ottenuto nella scheda di valutazione.

5.2 Performance organizzativa

L'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dei dipendenti è effettuata dal Nucleo di Valutazione. In caso in cui non sia stato nominato un NdV, la competenza è del Direttore.

L'erogazione della quota di produttività relativa alla *performance* organizzativa avviene nella misura indicata in ogni singolo obiettivo contenuto nel Piano della *performance*, ed è proporzionata alla percentuale di partecipazione del dipendente al raggiungimento dell'obiettivo.

6. TEMPI, FASI, MODALITÀ E SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* è parte centrale del ciclo di gestione della *performance*, conseguentemente si rende necessario definire le tappe del processo più generale del Ciclo di gestione della *performance*:

Entro 30 giorni dal termine di approvazione del Bilancio di Previsione stabilito dalla legge	Il Consiglio di Amministrazione approva gli obiettivi da assegnare agli incaricati di elevata qualificazione. Il Direttore approva il Piano della performance . Quest'ultimo contiene le schede/obiettivo idonee a consentire il processo di misurazione, prima, e valutazione, poi, degli incarichi di elevata qualificazione e del restante personale. Per ciascun obiettivo è indicato il relativo peso.
Alla scadenza del 30 settembre	Viene trasmesso uno stato di avanzamento parziale degli obiettivi , mediante compilazione di apposite schede da parte dei responsabili dei Servizi e del Direttore, corredate di un'eventuale relazione. Tali schede vanno trasmesse al Direttore e al Nucleo di Valutazione (se nominato).
Entro il 30 novembre	È possibile effettuare modifiche al Piano della <i>performance</i> , in modo da mantenere allineati gli obiettivi dell'Ente con eventuali situazioni sorte durante l'anno di riferimento.
Entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione	Il Direttore procede alla valutazione dei comportamenti organizzativi (<i>performance</i> individuale) dei propri collaboratori, tramite l'apposita scheda di valutazione .
Entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione	Il Nucleo di Valutazione (o se non nominato il Consiglio di Amministrazione) provvede alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati agli incaricati di elevata qualificazione. Il Direttore, in collaborazione con ciascun responsabile dei Servizi, predispone la Relazione sulla performance contenente la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dipendenti e la trasmette al Nucleo di Valutazione, in funzione dell'attività di misurazione e valutazione.
Entro il 15 maggio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione	Il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla performance , ovvero indica eventuali criticità e ne propone la modifica. Il NdV può apportare aggiustamenti alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi in caso in cui gli stessi abbiano avuto interventi esogeni che ne hanno modificato la loro fattibilità nei tempi e nei modi inizialmente previsti.
Entro il 31 maggio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione	Il Direttore approva la Relazione sulla performance .
Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione	Liquidazione dei premi per la <i>performance</i> ai dipendenti. Pubblicazione della Relazione sulla <i>performance</i> nel sito istituzionale.

6.1 Le procedure di conciliazione

La previsione di una valutazione di seconda istanza è già prevista e disciplinata dalla contrattazione integrativa.

Per quanto riguarda invece la procedura di conciliazione, di cui all'art. 7, comma 2-*bis*, del D.Lgs. 150/2009, il Sistema prevede che tale compito venga effettuato dal Nucleo di Valutazione, qualora istituito.

Nel caso in cui il dipendente non ritenga corretta la valutazione attribuita, può, anche in alternativa alla già citata procedura di seconda istanza, chiedere l'attivazione di una procedura conciliativa, nella quale il NdV, acquisiti gli atti che ritiene opportuni, nel ruolo di "arbitro", propone al dipendente interessato ed al valutatore una propria proposta di conciliazione. Le parti, poste sullo stesso piano, sono libere di accettare o rifiutare la proposta del NdV.

Il dipendente può attivare la suddetta procedura entro 10 giorni dal ricevimento dalla valutazione (di prima o seconda istanza), ed il NdV provvede a formulare una proposta di conciliazione entro il termine di 15 giorni. Le parti comunicano la propria decisione entro i successivi 5 giorni dalla notifica della proposta.

Resta ferma la possibilità di avviare la procedura di conciliazione prevista dall'art. 410 cpc.

7. CRITERI DI PESATURA DEGLI OBIETTIVI

In relazione alla complessità ed eterogeneità degli obiettivi dell'Ente, è stato elaborato un metodo di valutazione analitico per punteggio. Tale scelta è motivata dalla:

- volontà di sviluppare una metodologia permanente da utilizzare in modo sistematico nel corso del tempo,
- necessità di rendere quanto più trasparente possibile il percorso decisionale che conduce ai risultati della valutazione,
- opportunità di esprimere in termini numerici il valore dei singoli obiettivi rispetto a parametri definiti.

La pesatura ha per oggetto gli obiettivi individuati nel Piano della *performance* ed è effettuata sulla base di una valutazione motivata in base ai seguenti criteri:

CRITERIO	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
Strategicità	grado di strategicità e visibilità esterna e/o interna sulla base del programma amministrativo, degli orientamenti e direttive espresse dall'Amministrazione e da altri documenti programmatici	Alto = da 9 a 10 punti Medio = da 6 a 8 punti Discreto = da 3 a 5 punti Minimo = fino a 2 punti Nullo = 0 punti
Complessità	complessità degli obiettivi, avuto riguardo anche all'impegno lavorativo richiesto, ai tecnicismi propri dei processi realizzativi da affrontare ed alla particolare criticità ambientale	Notevolmente complesso con impegno: ▪ elevato = da 28 a 30 punti ▪ abbastanza elevato = da 25 a 27 punti ▪ limitato = da 22 a 24 punti Mediamente complesso con impegno: ▪ elevato = da 18 a 21 punti ▪ abbastanza elevato = da 14 a 17 punti ▪ limitato = da 10 a 13 punti Poco complesso con impegno: ▪ elevato = da 7 a 9 punti ▪ abbastanza elevato = da 4 a 6 punti ▪ limitato = da 1 a 3 punti
Innovazione	grado di innovazione	Alto = da 13 a 15 punti Medio = da 10 a 12 punti Discreto = da 6 a 9 punti Minimo = fino a 5 punti Nullo = 0 punti
Miglioramento	grado di potenziale miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi programmati	Alto = da 15 a 20 punti Medio = da 10 a 14 punti Discreto = da 5 a 9 punti Minimo = fino a 4 punti Nullo = 0 punti
Risorse umane	grado di coinvolgimento del personale	Alto (superiore alle 20 unità) = da 21 a 25 punti

		Medio (dalle 10 alle 19 unità) = da 11 a 20 punti Discreto (da 4 a 9 unità) = da 6 a 10 punti Minimo (da 1 a 3 unità) = da 1 a 5 punti
--	--	--

Per gli obiettivi che hanno come fine la internalizzazione di un servizio, o comunque l'attivazione interna invece che esterna di un servizio, la pesatura può avvenire anche in percentuale al risparmio ottenuto o presunto. In tale caso l'importo massimo di incentivo è rappresentato dal 50% del costo del servizio qualora affidato all'esterno.

8. SCHEDE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Costituisce parte integrante del Sistema la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi di cui all'allegato A).

Al fine del conteggio numerico, le valutazioni descrittive della scheda di valutazione sono associate alle seguenti valutazioni numeriche:

Valutazione descrittiva	Valutazione numerica
Eccellente	11
Ottimo	10
Buono	8
Discreto	5
Sufficiente	3
Insufficiente	2
Scarso	1

9.1 Valutazione negativa

La valutazione negativa, ai sensi dell'art. 3, comma 5-*bis*, del D.Lgs. 150/2009, è determinata in un punteggio inferiore a punti 30 nella scheda di valutazione della performance individuale riguardante i comportamenti organizzativi.

11. INCENTIVAZIONE NON MONETARIA

Gli effetti della valutazione non rientrano fra i contenuti del SMVP e devono essere oggetto di relazioni sindacali con le OO.SS., secondo le regole definite nei CCNL, ma appare comunque opportuno, per un'esigenza di completezza, affrontare, seppur sinteticamente, alcuni aspetti connessi all'erogazione del trattamento accessorio e, più diffusamente, ai meccanismi di incentivazione e *rewarding*, attivati in conseguenza degli esiti della misurazione e valutazione della *performance* individuale.

A tal proposito, la letteratura in materia di valutazione della *performance* ha messo in luce la parziale inefficacia di prevedere solamente meccanismi di incentivazione monetaria nel settore pubblico per via di:

- caratteristiche strutturali (ad esempio, multidimensionalità degli obiettivi, molteplicità degli *stakeholder* coinvolti) che rendono non sempre facile declinare il concetto di performance nell'ambito pubblico;
- caratteristiche individuali (*public service motivation* dei dipendenti), sottolineando l'effetto potenzialmente negativo della previsione di soli meccanismi di incentivazione monetaria sul livello di *engagement* e di soddisfazione personale.

La pratica organizzativa restituisce la fotografia di una generale “neutralizzazione” degli incentivi monetari quale strumento di valorizzazione del merito in quanto da un lato il trattamento accessorio viene percepito come parte integrante della retribuzione del dipendente pubblico, dall'altro, le risorse destinate all'erogazione della premialità sono realmente esigue.

È dunque fondamentale affiancare ai tradizionali meccanismi di *rewarding* una efficace attivazione delle altre leve organizzative disponibili, utili a creare quell'orientamento allo sviluppo e alla valorizzazione del singolo dipendente che di per sé costituiscono un elemento motivante per i dipendenti pubblici.

A tal fine, risulta fondamentale rinforzare il legame tra esiti della valutazione e attribuzione di incarichi (ad es. di responsabilità) nonché attivazione di percorsi formativi e di sviluppo ad hoc per il singolo valutato, in linea con quanto previsto dal vigente CCNL.

Allo scopo di garantire l'efficace utilizzo delle leve di incentivazione risulta fondamentale, inoltre, “personalizzare” i meccanismi di *rewarding*, anche adattandoli al livello di anzianità e all'età dei dipendenti. Dipendenti più giovani potrebbero, infatti, prediligere e ritenere più motivante l'attivazione di percorsi di crescita professionale, *coaching* e di sviluppo individuale mentre per il personale più *senior* riconoscimenti a livello reputazione potrebbero tradursi in un maggiore livello di *engagement* e di benessere sul luogo di lavoro e, conseguentemente, in un aumento della produttività e in migliori prestazioni.

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Valutazione dei comportamenti organizzativi

Cognome e Nome del valutato:
Profilo:

Periodo di valutazione: **2026**

Ambiti		Valutazione						
1	Preparazione professionale: bagaglio di conoscenze teoriche e tecnico-pratiche necessarie allo svolgimento delle mansioni assegnate	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO
2	Utilizzo delle attrezzature/sistemi informativi: capacità di utilizzo delle attrezzature tecniche e/o informatiche date in dotazione, oltre alla cura nella manutenzione ordinaria ed eventuale segnalazione di anomalie e guasti	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO
3	Autonomia operativa: capacità di svolgere i propri compiti anche in assenza di supervisione, capacità di affrontare gli imprevisti	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO
4	Affidabilità operativa: attenzione dedicata alla precisione del proprio operato, all'evitare errori, alla ricerca della qualità, corretto utilizzo del materiale al fine di razionalizzare i consumi	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO
5	Problem solving: disponibilità di prororre e cercare risposte adatte ed efficaci valutando varie alternative	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO
6	Organizzazione: capacità organizzativa in relazione alle risorse presenti in modo da garantire efficacia ed efficienza, secondo necessità emergenti	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO
7	Orientamento al servizio: capacità di riconoscere le esigenze dell'utente interno ed esterno e di lavorare in funzione del loro soddisfacimento	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO
8	Creatività e innovazione: capacità di proporre nuove soluzioni, approcci, metodi di lavoro, ...	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO
9	Disponibilità e flessibilità: disponibilità a partecipare alle riunioni organizzate dall'ente e capacità di rispondere positivamente al cambiamento di compiti e modalità operative nell'ambito dell'organizzazione	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO
10	Relazioni interne ed esterne: capacità di comunicare e di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni	ECCELLENTE	OTTIMO	BUONO	DISCRETO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE	SCARSO

PUNTEGGIO TOTALE: **0 /110**

DATA _____

IL VALUTATORE _____

IL DIPENDENTE PER PRESA VISIONE _____

Note / osservazioni: