



Città di Bassano del Grappa
Medaglia d'Oro al Valor Militare

Sistema di misurazione e valutazione del Comune di **Bassano del Grappa**

Sezione I

Contesto di riferimento

1. Contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale

Le amministrazioni pubbliche sono tenute, ai sensi dell'art. 7 del D. lgs. n.150/2009 ad adottare, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

La funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso è affidata dall'articolo 7, comma 2, lettera a), del D. lgs. n. 150/2009, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 dello stesso o al Nucleo di Valutazione, presso gli enti locali, stante il mancato rinvio dell'art. 16, co. 2, del d.lgs. n. 150 del 2009 all'art. 14 dello stesso decreto.

La performance organizzativa viene collegata, ai sensi dell'articolo 45, comma 3, del D. lgs. n.165/2001 "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

Nell'ambito del concetto di performance individuale, di cui all'art. 9 del citato d. lgs. n. 150/2009, viene operata una distinzione tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, nei termini seguenti:

- al comma 1 prevedendo che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti;
- al personale non dirigenziale cui è stata attribuita la posizione organizzativa;
- al restante personale non dirigenziale.

Sezione 2

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Modello di riferimento

Il Comune, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio:

- a) con Documento Unico di Programmazione (DUP) programma, su base triennale, gli obiettivi strategici ed operativi;
- b) con il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) unificato con il piano della performance e con il piano dettagliato degli obiettivi, definisce e assegna, annualmente, ai dirigenti e ai responsabili delle strutture, sulla base dei documenti di cui alla lettera a), gli obiettivi gestionali, i valori attesi di risultato e i relativi indicatori, unitamente alle relative dotazioni finanziarie, umane e strumentali; il piano esecutivo di gestione è approvato dalla giunta su proposta dei responsabili delle diverse strutture organizzative;
- c) a mezzo di periodici report presentati dai responsabili delle strutture organizzative, monitora in corso di esercizio l'andamento della gestione, al fine di attivare gli eventuali interventi correttivi; il monitoraggio è effettuato con la periodicità fissata dalla giunta con il piano esecutivo di gestione e le eventuali modifiche degli obiettivi, degli indicatori e delle relative dotazioni comportano modifica del piano esecutivo di gestione;
- d) con il referto di gestione, presentato dal direttore generale, se nominato, sulla base del report finale predisposto dai dirigenti, alla giunta e, con la relazione di performance, rendiconta i risultati; il report finale e la relazione di performance sono validati dal nucleo di valutazione.

Sezione 3

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

1. Premessa

In coerenza con il D. Lgs. n. 150/2009 il sistema di valutazione della performance individuale del Comune di Bassano del Grappa si propone in particolare di:

- rafforzare la coerenza tra comportamenti dei dirigenti e del personale e attese di ruolo;
- favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Oggetto della valutazione è la prestazione di ciascun individuo nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

In generale, il modello di valutazione adottato prenderà in considerazione due diversi piani:

- il piano dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente o collettivamente (performance operativa);
- il piano dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (performance di ruolo).

La valutazione della performance individuale riguarderà:

- dirigenti;
- titolari di posizioni organizzative;
- restante personale.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

2. Valutazione dirigenti

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Nucleo di Valutazione, nel ruolo di valutatore;
- i dirigenti di Area nel ruolo di valutati.

Questo ambito può includere anche il Segretario Generale, con i necessari adattamenti, considerando le specificità della figura professionale e che il relativo valutatore è il Sindaco. E' utilizzata la scheda All. A.

2.1 Descrizione del sistema

2.1.1 Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati a ciascun dirigente. Gli obiettivi sono assegnati entro 45 giorni dalla formalizzazione del piano della performance.

Gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo “raggiungibili” e influenzabili dal valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- possono essere assegnati anche obiettivi comuni a più responsabili (in questo caso, potranno essere presi in considerazione anche obiettivi tratti dalla pianificazione strategica).

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 3,49: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 3,5 a 4,99: obiettivo parzialmente conseguito con risultati positivi
- da 5 a 6,99: obiettivo conseguito;
- da 7 a 8,99: obiettivo conseguito con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione “5-8,99” quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio “9” a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell’obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 3,5 e 4,99. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 3,49. La valutazione individuale della performance operativa di ciascun dirigente è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il “paniere di obiettivi” assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d’anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio assessore di riferimento e al Nucleo di Valutazione, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa vanno riportate anche le eventuali modifiche che riguardano il personale titolare di posizione organizzativa;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati

2.1.2 Valutazione individuale della performance di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l’assegnazione ai dirigenti di “obiettivi di ruolo”.

Gli obiettivi di ruolo, che potranno differenziarsi tra le diverse figure di dirigenti di Area in relazione alle specificità di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo per i dirigenti sono definiti dal proprio assessore di riferimento e successivamente validati ed assegnati dal Nucleo di Valutazione. I comportamenti organizzativi sono assegnati tenendo conto delle caratteristiche e dei contenuti del ruolo coperto. Se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:

- da 0 a 3,49: performance di ruolo non adeguata;
- da 3,5 a 4,99: performance di ruolo al di sotto delle attese;
- da 5 a 6,99: performance di ruolo in linea con le attese;
- da 7 a 8,99: performance di ruolo in linea con le attese con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: performance di ruolo di rilievo eccezionale.

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun dirigente è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

2.1.3 Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta attribuendo al punteggio sugli obiettivi di ruolo un peso del 49% e al punteggio sugli obiettivi gestionali un peso del 51%.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio. L'ammontare della quota di risultato non può essere determinata a priori in quanto l'aliquota dipende dalla numerosità e dalla entità delle retribuzioni di posizione, comunque nel rispetto dei limiti previsti dalla contrattazione collettiva per l'indennità di risultato. Per ciascuna annualità il dirigente del servizio risorse umane individua il budget per il risultato, da suddividersi in parti uguali fra i dirigenti, come differenza fra il Fondo per le risorse decentrate e la spesa per indennità di posizione di competenza del medesimo anno.

Alla retribuzione di risultato i responsabili di posizione accedono sulla base dei seguenti parametri: valutazione compresa fra 8 e 10: 100% del risultato teorico; valutazione compresa fra 7,99 e 6: 80%; valutazione compresa fra 5,99 e 4,5: 50%; valutazione inferiore: nessun incentivo.

2.2 Procedure di conciliazione

In caso di valutazione negativa, il valutato (dirigente) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (Nucleo di Valutazione) e per conoscenza al Sindaco, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il Nucleo convoca il dirigente interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il dirigente può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

Il Sindaco, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

3. Valutazione personale non dirigente con posizione organizzativa

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- i dirigenti di Area, nel ruolo di valutatori;
- i titolari di incarico di posizione organizzativa, nel ruolo di valutati (d'ora in avanti "PO").

E' utilizzata la scheda All. B.

3.1 Descrizione del sistema

3.1.1 Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati a ciascuna PO. Gli obiettivi sono assegnati entro 45 giorni dalla formalizzazione del piano della performance.

Gli obiettivi operativi assegnati alle PO presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo "raggiungibili" e influenzabili dal valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 3,49: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 3,5 a 4,99: obiettivo parzialmente conseguito con risultati positivi
- da 5 a 6,99: obiettivo conseguito;
- da 7 a 8,99: obiettivo conseguito con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "5-8,99" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "9" a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 3,5 e 4,99. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 3,49.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun responsabile di PO è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio dirigente di Area, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria; nella stessa vanno riportate anche le modifiche che riguardano l'eventuale restante personale assegnato;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati.

3.1.2 Valutazione individuale della performance di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai responsabili di PO di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo, che possono differenziarsi tra i vari responsabili di posizione organizzativa:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di PO;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo per le PO sono modulati e comunicati dal dirigente fra quelli previsti nel documento di valutazione individuale. I comportamenti organizzativi sono assegnati tenendo conto delle caratteristiche e dei contenuti del ruolo coperto. Se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:

- da 0 a 3,49: performance di ruolo non adeguata;
- da 3,5 a 4,99: performance di ruolo al di sotto delle attese;
- da 5 a 6,99: performance di ruolo in linea con le attese;
- da 7 a 8,99: performance di ruolo in linea con le attese con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: performance di ruolo di rilievo eccezionale.

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun responsabile di PO è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

3.1.3 Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta attribuendo al punteggio sugli obiettivi di ruolo un peso del 49% e al punteggio sugli obiettivi gestionali un peso del 51%.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio. L'ammontare della quota di risultato non può essere determinata a priori in quanto l'aliquota dipende dalla numerosità e dalla entità delle retribuzioni di posizione, comunque nel rispetto dei limiti previsti dalla contrattazione collettiva per l'indennità di risultato. Per ciascuna annualità il dirigente del servizio risorse umane individua il budget per il risultato, da suddividersi fra i titolari di PO/AP in proporzione all'entità della posizione, come differenza fra le risorse destinate all'area delle PO/AP e la spesa per indennità di posizione di competenza del medesimo anno. Alla retribuzione di risultato i responsabili di posizione accedono sulla base dei seguenti parametri: valutazione compresa fra 8 e 10: 100% del risultato teorico; valutazione compresa fra 7,99 e 6: 80%; valutazione compresa fra 5,99 e 4,5: 50%; valutazione inferiore: nessun incentivo.

3.2 Procedure di conciliazione

In caso di valutazione negativa, il valutato (PO) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (dirigente) e per conoscenza al Segretario Generale, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il dirigente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

Il Segretario Generale, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

4. Valutazione restante personale

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore; il dirigente può richiedere elementi di valutazione e giudizio ad eventuali figure di responsabili, quali il titolare di posizione organizzativa, a cui il valutato riporti;
- il collaboratore nel ruolo di valutato.

E' utilizzata la scheda All. C.

4.1 Descrizione del sistema

4.1.1 Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascun collaboratore. A differenza delle altre tipologie di valutazione, in questo caso gli obiettivi operativi sono assegnati collettivamente (il medesimo obiettivo ad un gruppo di collaboratori, tendenzialmente coincidente con la UO). Resta ferma, naturalmente, la possibilità di assegnazione individuale nelle situazioni di "piccoli numeri" o di collaboratori dedicati individualmente a specifiche attività.

Gli obiettivi collettivi sono assegnati dal dirigente di Area nell'ambito degli obiettivi della propria struttura. Gli obiettivi sono assegnati entro 60 giorni dalla formalizzazione del piano della performance. Se ritenuto opportuno, i panieri di obiettivi collettivi assegnati, potranno differenziarsi tra "gruppi di collaboratori" appartenenti al medesimo ufficio e/o al medesimo ruolo organizzativo.

Gli obiettivi assegnati presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

Per valutare il contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 3,49: contributo non adeguato;
- da 3,5 a 4,99: contributo al di sotto delle attese;
- da 5 a 6,99: contributo in linea con le attese;
- da 7 a 8,99: contributo in linea con le attese con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: contributo di rilievo eccezionale.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "5-8,99" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "9" a fronte di risultati

molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 3,5 e 4,99. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 3,49.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun collaboratore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio dirigente di Area, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati.

4.1.2 Valutazione individuale della performance di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai collaboratori di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo sono quelli previsti nel documento di valutazione individuale.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:

- da 0 a 3,49: performance di ruolo non adeguata;
- da 3,5 a 4,99: performance di ruolo al di sotto delle attese;
- da 5 a 6,99: performance di ruolo in linea con le attese;
- da 7 a 8,99: performance di ruolo in linea con le attese con aspetti di eccellenza;
- da 9 a 10: performance di ruolo di rilievo eccezionale.

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun collaboratore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

4.1.3 Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata del punteggio sugli obiettivi di ruolo (peso 70%) e del punteggio sugli obiettivi collettivi (peso 30%).

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio.

4.2 Procedure di conciliazione

In caso di valutazione negativa, il valutato (collaboratore) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (dirigente) e per conoscenza al Segretario Generale, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il dirigente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un

contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia. Il Segretario Generale, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n. 183.

Sezione 4

Sistema di valutazione delle posizioni

1. Premessa

Il sistema di valutazione delle posizioni del Comune di Bassano del Grappa regola le modalità con le quali vengono:

1. graduate e valorizzate economicamente le posizioni ricoperte da personale con qualifica dirigenziale, ai sensi del vigente contratto di lavoro per la dirigenza;
2. individuate, graduate e valorizzate economicamente le posizioni collocate nell'area delle posizioni organizzative, di cui all'art. 13 e seguenti del CCNL 21.05.2018.

Attraverso il sistema di valutazione è possibile “pesare” il contenuto delle diverse posizioni in modo tale da determinare il valore relativo di ciascuna posizione rispetto alle altre posizioni di pari livello presenti nell'organizzazione.

Il sistema di valutazione è basato sui seguenti principi:

- oggetto della valutazione è il contenuto di lavoro di ciascuna posizione, identificabile come aggregato di compiti e responsabilità richiesti a chi ricopre la medesima;
- non rientrano nella valutazione elementi relativi alla persona che al momento della valutazione ricopre effettivamente la posizione.

2. Analisi e descrizione delle posizioni

La fase di analisi e descrizione delle posizioni organizzative permette al Comune di Bassano del Grappa di individuare le informazioni utili per la valutazione delle posizioni. Costituisce oggetto dell'analisi il contenuto di lavoro di ciascuna posizione; non costituiscono oggetto dell'analisi le caratteristiche delle persone che attualmente ricoprono tali posizioni, i risultati che conseguono, il modo in cui lavorano, ecc.

Il contenuto delle singole posizioni viene analizzato e descritto in relazione ad una serie di profili selezionati:

- Identificazione della posizione
- Scopo della posizione
- Collocazione organizzativa
- Funzioni della struttura
- Attribuzioni della posizione
- Quadro dei vincoli
- Relazioni interne
- Relazioni esterne
- Risorse
- Elementi integrativi

Le informazioni raccolte rispetto a ciascun profilo permettono di definire un quadro unitario del contenuto di lavoro.

L'analisi viene condotta mediante un'apposita scheda nella quale vengono meglio specificati i profili e sulla base della quale viene successivamente descritta ciascuna posizione. La descrizione di tutte le posizioni completa la fase di analisi e descrizione.

3. Valutazione delle posizioni

I riferimenti per la valutazione si articolano su tre livelli:

- le CATEGORIE GENERALI; costituiscono i "pilastri" del sistema e definiscono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione delle posizioni; possono avere diverso rilievo e quindi essere oggetto di ponderazione;
- i PIANI DI VALUTAZIONE; rappresentano le "dimensioni" fondamentali delle categorie generali e ne specificano quindi la natura ed il contenuto;
- i FATTORI DI VALUTAZIONE: rappresentano l'elemento di base del sistema e sono a loro volta espressivi delle diverse possibili componenti dei piani di valutazione.

Tali aspetti tecnici si differenziano in relazione al gruppo di posizioni preso in considerazione.

Di seguito si illustrano le modalità tecniche di applicazione per le posizioni dirigenziali e le posizioni organizzative, nella duplice versione di posizioni direzionali intermedie e di posizioni specialistiche o di progetto.

4. Posizioni dirigenziali

4.1 Categorie, piani e fattori di valutazione

L'allegato sub D) riporta il set di categorie, piani e fattori di valutazione per il gruppo delle posizioni dirigenziali.

4.2 Ponderazione delle categorie

Attraverso il meccanismo della ponderazione delle singole categorie di valutazione è attribuito un peso specifico diverso in ragione del differente rilievo attribuito alle stesse ai fini della valutazione complessiva.

La seguente tabella riporta i pesi attribuiti alle singole categorie di valutazione.

CATEGORIE	PESI
Professionalità necessaria	15%
Responsabilità	25%
Complessità direzionale	40%
Strategicità	20%

4.3 Effettuazione della valutazione

Viene effettuata una valutazione fondata sulla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione, in base ad un valore stabilito in punti. La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

4.4 Il meccanismo di calcolo

Effettuata questa operazione per tutti i fattori previsti dal sistema, il calcolo dei punteggi avviene in maniera del tutto automatica in quanto:

- il punteggio relativo al piano di valutazione viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei singoli fattori in cui si articola il piano di valutazione (ciò permette di evitare che alcuni piani di valutazione permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo fatto di essere articolati in un maggior numero di fattori);
- il punteggio relativo alla categoria viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei piani di valutazione in cui si articola la categoria (ciò permette di evitare che alcune categorie permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo fatto di essere articolate in un maggior numero di piani di valutazione);

- il punteggio di ciascuna categoria viene moltiplicato per il "peso" che la categoria stessa assume ai fini della valutazione. Le categorie contribuiscono infatti in maniera differente alla determinazione del valore complessivo della posizione;
- la somma dei 'punteggi conseguiti in ciascuna categoria ponderati per il rispettivo peso permette di determinare il valore complessivo della posizione.

CATEGORIE	PESO DELLA CATEGORIA	PUNTEGGIO (min – max)	PUNTEGGI (min – max) PONDERATI
Professionalità necessaria	15%	10 - 40	150 – 600
Responsabilità	25%	10 – 40	250 – 1000
Complessità direzionale	40%	10 - 40	400 – 1600
Strategicità	20%	10 - 40	200 – 800
	100	Totale	1000 - 4000

4.5 La determinazione delle classi

Una volta pervenuti al valore di ciascuna posizione espresso in termini di punti, è necessario collocare le singole posizioni in "classi" di criticità omogenea, in modo da ridurre il significato differenziante che è implicito nell'utilizzo dei metodi analitici "a punteggio". Raggruppando i punti in classi è inoltre possibile compensare eventuali errori compiuti nel corso della valutazione o comunque evitare ripercussioni retributive degli stessi.

Le decisioni relative alla numerosità e all'ampiezza delle classi sono subordinate alla strategia retributiva per la dirigenza del Comune di Bassano del Grappa e quindi oggetto di confronto con l'Amministrazione.

4.6 Periodicità della valutazione

La valutazione delle posizioni dirigenziali, una volta effettuata, presuppone un processo di verifica periodica a cura del Nucleo di valutazione. Variazioni nella valutazione delle posizioni e del correlato trattamento retributivo si giustificano a fronte di significativi cambiamenti di ordine organizzativo o nei programmi dell'Amministrazione.

5. Posizioni di categoria D

In relazione alle caratteristiche dell'assetto organizzativo del Comune di Bassano del Grappa, si prevedono due gruppi di posizioni:

1. le posizioni direzionali intermedie (PO);
2. le posizioni specialistiche o di progetto (AP).

Il metodo prevede quindi modalità di valutazione differenziate per i due gruppi di posizioni. E' tuttavia opportuno considerare che:

- i fattori caratterizzanti le nuove posizioni sembrano essere due: il grado di complessità e responsabilità gestionale e organizzativa (per le posizioni direzionali intermedie) e il grado di specializzazione professionale richiesto (per le posizioni specialistiche o di progetto);
- il denominatore comune è costituito dal livello di maggiore autonomia (potere decisionale sulla gestione per i ruoli direzionali; esercizio discrezionale della propria professionalità da parte dei ruoli professionali);
- tali aspetti devono essere valorizzati in fase di scelta/ridisegno delle posizioni e di valutazione.

5.1 Categorie, piani e fattori di valutazione

L'allegato sub E) riporta il set di categorie, piani e fattori di valutazione per il gruppo delle posizioni di categoria D, per quanto attiene sia alle posizioni direzionali intermedie; sia a quelle specialistiche o di progetto.

5.2 Ponderazione delle categorie

Attraverso il meccanismo della ponderazione delle singole categorie di valutazione è attribuito un peso specifico diverso in ragione del differente rilievo attribuito alle stesse ai fini della valutazione complessiva.

La seguente tabella riporta i pesi attribuiti alle singole categorie di valutazione.

CATEGORIE	PESI Posiz. Dir. intermedie	PESI Posiz. Specialistiche
Professionalità necessaria	20%	30%
Responsabilità e autonomia	40%	30%
Complessità	40%	40%

5.3 Effettuazione della valutazione

Viene effettuata una valutazione fondata sulla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione, in base ad un valore stabilito in punti. La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

5.4 Il meccanismo di calcolo

E' il medesimo illustrato nel caso delle posizioni dirigenziali, con il solo adattamento alle categorie e ai pesi attinenti.

5.5 La determinazione delle classi

Una volta pervenuti al valore di ciascuna posizione espresso in termini di punti, è necessario collocare le singole posizioni in "classi" di criticità omogenea, in modo da ridurre il significato differenziante che è implicito nell'utilizzo dei metodi analitici "a punteggio". Raggruppando i punti in classi è inoltre possibile compensare eventuali errori compiuti nel corso della valutazione o comunque evitare ripercussioni retributive degli stessi.

Le decisioni relative alla numerosità e all'ampiezza delle classi sono subordinate alla strategia retributiva per le posizioni di categoria D del Comune di Bassano del Grappa e quindi oggetto di confronto con l'Amministrazione.

5.6 Periodicità della valutazione

La valutazione delle posizioni, una volta effettuata, presuppone un processo di verifica periodica a cura del Nucleo di valutazione. Variazioni nella valutazione delle posizioni e del correlato trattamento retributivo si giustificano a fronte di significativi cambiamenti di ordine organizzativo o nei programmi dell'Amministrazione.