

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

Indice

Titolo I

La valutazione e la premialità del personale dipendente

Capo I - Principi generali

Art. 1 - Principi generali

Art. 2 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

Capo II – Il nucleo di valutazione delle performance

Art. 3 - Principi generali

Art. 4 – Il Nucleo di valutazione

Capo III - Le posizioni organizzative

Art. 5 - Criteri fondamentali per l'individuazione delle aree di posizione organizzativa

Art. 6 - Criteri per graduazione delle posizioni organizzative

Art. 7 - Proporzionalità della retribuzione di posizione

Art. 8 - Indennità di risultato

Capo IV - Il ciclo della performance

Art. 9 – Il ciclo di gestione della performance

Art. 10 - Piano della performance

Art. 11 - Relazione sulla performance

Capo V - La valutazione della performance e la gestione dei premi

Art. 12 - Sistema premiale

Art. 13 - La metodologia per la valutazione della performance organizzativa

Art. 14 - Metodologia per la valutazione della performance individuale

Art. 15 - I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, trasparenza e pubblicità

Art. 16 - La valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative e del segretario generale, revisione delle valutazioni ricevute

Art. 17 - La procedura di valutazione dei dipendenti e revisione delle valutazioni ricevute

Art. 18 - Budgetizzazione delle risorse destinate alla premialità

Art. 19 - Valutazione e crescita professionale

Art. 20 - Disposizioni transitorie

Art. 21 - Disposizioni finali

Allegati

Allegato "A" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Allegato "B" - REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

Allegato "C" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE - ANNO .....

Allegato "D" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE – ANNO.....

Allegato "E" - POSIZIONI ORGANIZZATIVE. GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE. OGGETTO DI VALUTAZIONE

Allegato "F" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE A/B – ANNO.....

Allegato "G" -DIPENDENTI CATEGORIE A/B. STRUMENTI PER I VALUTATORI. COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI PER LIVELLO

Allegato "H" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE C/D- ANNO.....

Allegato "I" - DIPENDENTI CATEGORIE C/D. STRUMENTI PER I VALUTATORI. COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI PER LIVELLO

Allegato "L" – SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

Appendice - PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

## **TITOLO I**

### **La valutazione e la premialità del personale dipendente**

#### **Capo I**

#### **Principi generali**

##### **Art. 1 - Principi generali**

1. Il Comune , in coerenza con le disposizioni legislative, adotta il presente sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale, teso a misurarne le prestazioni lavorative e le competenze organizzative, a valorizzare le professionalità interne dei propri dipendenti e a riconoscerne il merito, anche attraverso l'erogazione di premi correlati alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, alla integrazione organizzative e al comportamento individuale.
2. La programmazione, la misurazione e la valutazione dell'azione amministrativa sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi pubblici erogati dall'ente, secondo i principi della efficienza, efficacia, integrità, responsabilità e controllabilità.
3. In ogni Amministrazione comunale il ciclo di gestione della performance organizzativa ed individuale, caratterizzato dalle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e premialità è coerente con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, nonché è integrato con il sistema di gestione per la qualità e l'ambiente e con i sistemi di pianificazione e controllo di gestione.
4. Ogni Amministrazione comunale garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance anche attraverso lo strumento di pubblicazione sul sito istituzionale.
5. Il rispetto delle disposizioni del presente regolamento è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.
6. Il comune avvia collaborazioni per una gestione associata del sistema di valutazione anche ai fini del contenimento delle spese

##### **Art. 2 - Sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. In ogni Comune si valuta annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo le disposizioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance viene pubblicato nell'apposita sezione dell'Amministrazione trasparente di ogni Amministrazione comunale.
3. Il sistema di valutazione si basa su meccanismi e strumenti di monitoraggio che tengano conto dei risultati del controllo di gestione, delle capacità manageriali e della convergenza dei comportamenti e degli atteggiamenti nei confronti dei principi e dei criteri organizzativi risultanti dal presente regolamento.
4. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:
  - a) dal nucleo di valutazione della performance, a cui compete la misurazione e valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei responsabili delle posizioni organizzative e l'attribuzione ad essi dei premi;
  - b) dai responsabili delle posizioni organizzative di ciascuna amministrazione. I responsabili delle posizioni organizzative sono competenti per la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti;
  - c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa

dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni.

5. Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.
6. Nel sistema di misurazione e valutazione della performance sono assicurate, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
7. L'esito della valutazione può determinare la conferma o la revoca degli incarichi dirigenziali.

## **Capo II**

### **Il nucleo di valutazione delle performance**

#### **Art. 3 - Principi generali**

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati di ogni amministrazione comunale e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Ogni Comune è tenuto a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente regolamento.

#### **Art. 4 – Il Nucleo di valutazione**

1. È istituito il Nucleo di valutazione in forma associata.
2. Il Nucleo ha costituzione monocratica : la scelta avviene con decreto del Sindaco .Il comune stante le ridotte dimensioni ,favorisce ,attraverso apposita convenzione o accordo ,la gestione in forma associata del nucleo di valutazione e l'utilizzo ,ove possibile e consentito dalle normative anche sopravvenute ,delle proprie risorse interne dirigenziali .
3. Il Nucleo, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento. Segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio alla Giunta comunale, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal Nucleo, ai fini della validazione, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c) del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e successive modifiche ed integrazioni.
4. Il Nucleo verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione, adottati da ogni Ente, ai sensi del comma 8, art. 1 della legge 6 novembre 2012, n. 190, siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico - gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Esso verifica i contenuti della Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione sui risultati dell'attività svolta, in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, il Nucleo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti.

## **Capo III**

### **Le posizioni organizzative**

#### **Art. 5 - Criteri fondamentali per l'individuazione delle aree di posizione organizzative**

1. Le aree delle posizioni organizzative, di cui all'art. 8, del CCNL 1998/2001 (31/03/1999), possono essere così determinate, ai fini della responsabilità di prodotto e di risultato, per:
  - a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
  - b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;
  - c) lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomie ed esperienza.

#### **Art. 6 - Criteri per graduazione delle posizioni organizzative**

1. La valutazione della posizione mira a definire il grado di complessità connesso alle funzioni connesse ad una specifica posizione di lavoro, prescindendo dalle prestazioni effettivamente erogate dal soggetto che ricopre tale posizione.
2. La valutazione della posizione, quindi, deve essere effettuata su parametri di carattere oggettivo, legati, cioè, a criteri valutativi slegati dalla soggettività del dipendente incaricato di assolvere alle funzioni ad essa connesse.
3. La piattaforma valutativa si basa su tre aree di valutazione fondamentali:
  - a) collocazione nella struttura;
  - b) complessità organizzativa;
  - c) responsabilità gestionale interna ed esterna.
4. Ogni singola area rappresenta a sua volta l'insieme di più fattori omogenei, per i quali è più facile determinare, su scale prefissate, gli indici numerici di descrizione.
5. La somma degli indici relativi ad ogni singolo fattore (e quindi di ogni area) determina il peso complessivo della posizione (la rappresentazione dei fattori di complessità) e, conseguentemente, la graduazione delle posizioni stesse, così come previsto dal contratto.
6. Nell'appendice vengono riassunti i fattori di pesatura della retribuzione costituenti di ogni Area.

#### **Art. 7 - Proporzionalità della retribuzione di posizione**

1. Ai funzionari responsabili si può assegnare, ai sensi dell'art. 10, comma 2°, del CCNL del 31.3.1999 un compenso tra un minimo di € 5.164,56 ed un massimo di € 12.911,42 annui lordi per 13 mensilità.
2. La retribuzione di posizione, verrà determinata, secondo i criteri di cui all'articolo precedente. Si osserva che, dividendo per 100 la quota, ogni punto vale tra € 51,65 ed € 129,11.
3. Per i lavoratori incaricati della responsabilità di una posizione organizzativa nell'ente di utilizzazione o nei servizi/programmi convenzionati, il valore complessivo, su base annua per tredici mensilità, della retribuzione di posizione potrà essere rideterminato dalla consulta dei sindaci, istituita per ogni funzione o servizio associato. Il relativo importo annuale, è riproporzionato in base al tempo di lavoro e si cumula con quello eventualmente in godimento per lo stesso titolo presso l'ente di appartenenza che subisce un corrispondente riproporzionamento.
4. Per il relativo finanziamento trova applicazione la generale disciplina degli articoli 10 e 11 del CCNL del 31.3.1999.

#### **Art. 8 - Indennità di risultato**

1. L'indennità di risultato è fissata per tutte le posizioni organizzative e varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita.
2. L'erogazione di tale indennità avviene, a seguito di valutazione annuale effettuata dal Nucleo con decreto del Sindaco.
3. Per i lavoratori utilizzati a tempo parziale, incaricati della responsabilità di una posizione organizzativa nell'ente di utilizzazione o nei servizi/programmi convenzionati, per la eventuale retribuzione di risultato, l'importo varia dal minimo del 10% fino al massimo del 30% della retribuzione di posizione in godimento.

## Il ciclo della performance

### Art. 9 – Il ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, ogni Comune, sviluppa in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. La performance si traduce in obiettivi la cui attuazione sia esplicitata in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare unitamente alle specifiche modalità di attuazione.
3. Per ciascuno degli obiettivi vengono individuati uno o più indicatori di *outcome* e i relativi target annuali. Il raggiungimento del *target* può essere condizionato da numerose variabili esterne. L'eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani/programmi della singola amministrazione. Nel caso di gestione associata di funzioni da parte degli enti locali, su base volontaria, gli obiettivi specifici relativi all'espletamento di tali funzioni sono definiti unitariamente.
4. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 11, ove disponibile. Gli obiettivi, sono definiti su base triennale, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dalla rispettiva Giunta comunale, sentito il Segretario generale che a sua volta consulta i responsabili delle unità organizzative ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Essi si articolano in:
    - 1) obiettivi strategici, che identificano, in coerenza con le linee programmatiche di mandato e con gli indirizzi definiti dal Documento unico di programmazione, le priorità strategiche dell'Amministrazione in relazione alle attività e ai servizi erogati e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
    - 2) obiettivi operativi dell'Amministrazione programmati, in coerenza con gli obiettivi della sezione operativa del Documento unico di programmazione. Nel caso di gestione associata di funzioni gli obiettivi operativi relativi all'espletamento di tali funzioni sono definiti unitariamente. Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione, devono essere comunque definiti gli obiettivi operativi per consentire la continuità dell'azione amministrativa;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati al Sindaco, ai Consiglieri comunali, alla giunta comunale, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### Art. 10 - Piano della performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, ogni Comune, redige, di norma, entro il 31 gennaio di ogni anno.
2. Il piano delle performance, nel quale, in coerenza con le risorse assegnate, sono individuati ed esplicitati obiettivi strategici ed operativi, indicatori e relativi *target*, è adottato dalla Giunta di ogni comune, in collaborazione con il segretario generale, sentiti i responsabili delle posizioni organizzative e con il parere del Nucleo.
5. Il piano annuale contiene gli indicatori ed i *target*, intermedi e finali, che devono essere raggiunti mediante gli obiettivi operativi di breve periodo, coerenti con quelli strategici (piano triennale).
6. Gli obiettivi da raggiungere saranno la somma degli obiettivi assegnati alla missione/programma, secondo le schede tipo degli obiettivi che saranno proposte dalla conferenza dei servizi. Ad ogni risultato atteso viene attribuito un punteggio differenziato

- (“peso”) in modo da evidenziarne la rilevanza e la significatività. Il giudizio sul risultato effettivo viene formulato sulla base del carattere sfidante, della novità e della complessità dell’obiettivo.
7. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai responsabili delle posizioni organizzative che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.
  8. Il piano della performance è pubblicato sul sito web istituzionale dell’Amministrazione comunale – sezione “Amministrazione trasparente” (decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33).

#### **Art. 11 - Relazione sulla performance**

1. La relazione sulla performance è predisposta dalla Giunta comunale, entro il 30 giugno dell’anno successivo a quello di riferimento del ciclo delle performance, sulla base delle schede di autovalutazione fornite dai responsabili delle aree-posizioni organizzative (modello allegato “L), secondo le seguenti finalità:
  - a) evidenziare, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse;
  - b) evidenziare gli eventuali scostamenti (positivi e negativi) delle performance complessive e individuali rispetto ai *target* fissati dal piano redatto nella fase di definizione di sistema di misurazione;
  - c) evidenziare, anche ai fini della pubblicazione del documento, funzionale a obblighi di trasparenza nei confronti di tutti gli *stakeholder* di ogni amministrazione comunale, i risultati salienti e di effettivo interesse per il cittadino utente, quali:
    - 1) risultati quantitativi e qualitativi circa la performance complessiva dell’amministrazione;
    - 2) risultati quantitativi e qualitativi circa la performance individuale dei responsabili degli uffici e dei servizi;
  - d) consentire una chiara comprensione delle azioni collettive e dei piani di miglioramento che sono stati intrapresi nel corso dell’esercizio.
2. Tutta la documentazione dovrà essere trasmessa al responsabile del sito istituzionale del Comune, il quale provvederà alle relative pubblicazioni.

### **Capo V**

#### **La valutazione della performance e la gestione dei premi**

##### **Art. 12 - Sistema premiale**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance scaturisce dalle disposizioni dettate dal d.lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni.
2. La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in definitiva, alla soddisfazione dei bisogni per i quali un’organizzazione è costituita.
3. Il sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all’interno della pubblica amministrazione.
4. Per raggiungere questi obiettivi sono individuati alcuni strumenti prioritari:
  - a) la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (*budget*) e viene orientata l’attività (obiettivi strategici ed operativi);
  - b) l’individuazione di misuratori dell’attività (indicatori e *target*), per verificarne il risultato;
  - c) la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi e la differenziazione dei risultati nella valutazione;
  - d) la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell’organizzazione e delle posizioni organizzative.
5. Il sistema di misurazione della performance, organizzativa ed individuale, si fonda sui seguenti

principi:

- a) semplicità, condivisione e integrazione degli strumenti;
  - b) collegamento tra gli obiettivi gestionali e le linee strategiche dell'ente;
  - c) collegamento tra performance organizzativa e individuale;
  - d) *feedback* per l'apprendimento e il miglioramento;
  - e) comunicazione dei risultati all'esterno e all'interno;
  - f) selettività nella scelta di obiettivi;
  - g) valorizzazione del merito;
  - h) differenziazione nei risultati nella valutazione;
  - i) sperimentaltà per guidare la transizione.
6. Il sistema premiale applicabile presso ogni Amministrazione prevede il riconoscimento, al conseguimento degli standard o degli indicatori di performance, di specifici premi al personale dipendente. Il sistema di valutazione per essere efficace deve essere condiviso dalla struttura ed in particolare da chi lo deve applicare che, tradotto nell'organizzazione, sia da parte dei responsabili degli uffici e dei servizi che dal resto del personale.
7. Salvo che per il periodo transitorio di cui all'articolo 20 a regime, il sistema di misurazione prescelto valorizza il merito e secondo i seguenti criteri:
- a) la differenziazione va applicata a 360° ossia al raggiungimento dei risultati ma anche al comportamento individuale e deve riguardare, seppure in modo diverso, tutti i profili professionali;
  - b) la distribuzione forzata in fasce va applicata nel modo meno preordinato possibile, seguendo, altresì la particolare disciplina dettata dalla contrattazione collettiva integrativa, ai sensi dell'art. 19, comma 4, del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150;
  - c) la valorizzazione del lavoro di squadra.
8. La misurazione e la valutazione della performance individuale del segretario generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 2, è collegata:
- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
  - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
9. Secondo un principio di tassatività dei premi previsti dall'ordinamento, in attuazione del quale, gli strumenti premiali applicabili presso l'Amministrazione sono quelli espressamente prescritti e regolati nel presente regolamento.
10. L'attivazione dei premi è subordinata all'effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino utili e migliorativi e comunque espressione dei principi, di correttezza, buon andamento e imparzialità dell'Amministrazione.
11. Ai fini di cui sopra, in seguito al regime transitorio di cui all'articolo 20 del presente regolamento, costituiscono strumenti premiali i seguenti istituti economici di natura incentivante:
- a) il bonus annuale delle eccellenze;
  - b) il premio annuale per l'innovazione;
  - c) le progressioni economiche;
  - d) le progressioni di carriera;
  - e) l'attribuzione di incarichi e di responsabilità;
  - f) l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
  - g) il premio di efficienza.
12. Nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa, ogni Amministrazione utilizza gli strumenti di cui alle lettere c), d), e), ed f) ed adatta ai propri ordinamenti gli strumenti di cui alle lettere a) e b) del precedente comma 11.



13. Lo strumento premiale di cui alla lettera g) del comma 11 è finanziato da specifiche risorse di bilancio e sarà attivato e finanziato all'atto della relativa previsione del competente contratto collettivo nazionale di lavoro.

#### **Art. 13 – La metodologia per la valutazione della performance organizzativa**

1. In conformità a quanto stabilito dai principi del d.lgs. n. 150/2009 e dal presente regolamento, la performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento all'Ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola.
2. In linea generale, la "performance organizzativa" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione.
3. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (Documento unico di programmazione, Piano esecutivo di gestione, Piano delle performance).
4. La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati, dal Nucleo, per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder* (interlocutori e portatori di interessi) ed afferisce ai seguenti aspetti:
  - a) grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni;
  - b) stato di salute dell'Amministrazione;
  - c) confronti con le altre amministrazioni.
5. Nel modello allegato "A" è riportata la scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente. Le risultanze di tale valutazione costituisce il dato di riferimento per valutare il contributo individuale del Segretario e delle diverse posizioni organizzative alla performance organizzativa dell'Ente.

#### **Art. 14 - Metodologia per la valutazione della performance individuale**

1. La metodologia per la valutazione delle performance individuali ai vari livelli di responsabilità è comune e viene finalizzata a far condividere a tutti gli operatori valori e obiettivi di ogni Amministrazione.
2. Essa definisce le modalità di misurazione e valutazione delle performance dei:
  - a) segretario generale (se svolge attività gestionali);
  - b) responsabili delle posizioni organizzative;
  - c) dipendenti.
3. I valori perseguiti con la valutazione della performance individuale sono diretti a:
  - a) la valorizzazione della professionalità e del lavoro integrato;
  - b) la condivisione del senso del servizio pubblico.
4. La valutazione annuale della performance individuale è diretta a:
  - a) la responsabilizzazione degli operatori e la valorizzazione delle competenze professionali e gestionali;
  - b) l'orientamento al cittadino e all'utente (interno o esterno), per promuovere una logica di costante miglioramento della qualità del servizio;
  - c) l'integrazione e la cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare la continuità dei servizi ed il raggiungimento di risultati sfidanti e complessi;
  - d) l'orientamento dell'azione amministrativa alla cultura dei risultati, a produrre "valore" del servizio pubblico e a promuovere l'interesse generale nel tempo;
  - e) l'incentivazione alla lotta agli sprechi nella pubblica amministrazione, alla ricerca propositiva di nuove risorse, ai controlli interni di regolarità, di efficienza e di efficacia, all'innovazione;
  - f) lo sviluppo professionale degli operatori in funzione dello sviluppo organizzativo e l'erogazione dei compensi economici correlata all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.
5. La misurazione e valutazione annuale della performance individuale è comparativa, volta a premiare in modo differenziato la grande maggioranza degli operatori ed effettuata in funzione anche del contributo individuale al raggiungimento della performance organizzativa di Ente

(Segretario e posizioni organizzative) o di unità organizzativa (dipendenti), secondo i principi di cui dell'art. 18 comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.

6. Le azioni ed i progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo sono individuati negli indirizzi generali di governo approvati dal Consiglio comunale, che costituiscono il riferimento per l'individuazione degli obiettivi strategici.
7. Nei modelli allegati sono riportati:
  - a) il repertorio della metrica adottata per la misurazione delle performance individuali (Allegato "B");
  - b) i modelli delle schede di valutazione della performance individuale (Allegati "C", "D", "F", "H");
  - c) i glossari dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione nelle relative schede (Allegati "E", "G", "I");
  - d) scheda di autovalutazione dei responsabili delle posizioni organizzative (Allegato "L").

**Art. 15 - I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, trasparenza e pubblicità**

1. Fanno parte del sistema di valutazione i seguenti soggetti:
  - a) i soggetti valutati: annualmente tutti gli operatori di ogni Amministrazione con almeno 120 gg. di servizio (o 4 mesi di calendario) sono valutati per il trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
  - b) i soggetti valutatori: la valutazione della performance individuale viene effettuata annualmente secondo le linee di responsabilità di ogni Amministrazione e quanto stabilito dal "Piano delle performance" e dalla presente metodologia.
2. Al fine di assicurare la trasparenza e la piena comprensione delle modalità di valutazione della performance individuale in funzione della performance organizzativa, i valutatori comunicano ai valutati, con i modi ritenuti più consoni ad una amministrazione snella e non burocratizzata, i programmi di lavoro previsti, con i relativi progetti e risultati attesi, gli aggiornamenti in corso d'anno, nonché le schede di valutazione allegate alla presente metodologia esplicitando, ex ante ed ex post, i criteri utilizzati.
3. È attivata una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti, con il coinvolgimento del Nucleo, nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.
4. Sono possibili periodiche verifiche sul benessere organizzativo da realizzarsi nell'ente con il coordinamento del Nucleo.
5. Nel caso in cui i valutatori rilevino in corso d'anno criticità, carenze ovvero comportamenti palesemente discontinui della prestazione, incontrano i dipendenti in appositi colloqui affinché possano adeguare il proprio comportamento alle indicazioni ricevute.
6. Al fine di valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi, il valutatore rileva i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato e compila la sezione dedicata ad indicare le aree di miglioramento possibili.
7. Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell'attività di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione, dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:
  - a) la valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell'Ente e del personale coinvolto;
  - b) la valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell'esercizio che hanno determinato apporto o meno alla performance organizzativa;
  - c) il valutatore deve impegnarsi affinché la valutazione della performance individuale non sia utilizzata per ottenere accondiscendenza nel personale.
8. L'Ente e i suoi valutatori riconoscono come essenziale nei processi valutativi la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza nel percorso seguito, l'informazione corretta e l'indipendenza di giudizio.
9. Al termine della valutazione delle performance generali dei responsabili delle aree, il Nucleo

- comunica al Sindaco i risultati del lavoro svolto con una relazione e propone modifiche, integrazioni e percorsi di miglioramento del sistema. Eventualmente, se richiesto, esprime il proprio parere su situazioni di performance particolarmente negative o eccellenti.
10. I risultati delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del servizio personale per l'assegnazione delle premialità riconosciute.
  11. I valori delle performance generali di tutti i dipendenti dell'ente verranno registrati, a cura del responsabile del servizio personale, in un archivio dove risulteranno le prestazioni annuali di tutto il personale. L'intero processo di valutazione e l'attività del Nucleo è supportata dal servizio personale e dal servizio controllo di gestione, ove istituito.
  12. I valori dei responsabili delle aree potranno essere tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità. I valori dei dipendenti di categoria potranno essere tenuti in considerazione in occasione di progressioni economiche orizzontale di progressioni di carriera.
  13. Nell'apposita sezione di "Amministrazione trasparente" sono riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance effettivamente distribuiti.

**Art. 16 - La valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative  
e del segretario generale e revisione delle valutazioni ricevute**

1. Il modello di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei responsabili delle posizioni organizzative è basato su due distinti profili di valutazione (Allegato "D" - modello di scheda e relativo glossario - Allegato "E").
2. Nel modello di scheda di valutazione e nel relativo glossario sono precisati e dettagliati le prestazioni e le attività oggetto di valutazione:
  - a) performance organizzativa: in relazione agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Ulteriori valutazioni sono desunte dai report sulle attività di controllo svolte dal servizio gestione e controllo ovvero dal segretario generale, in sede di controllo successivo (art. 147-bis, 2° comma del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267) e dai report desunti dalle schede di autovalutazione di cui all'allegato "L". Ad ogni fattore della performance organizzativa, il Nucleo attribuisce la pesatura percentuale in relazione alla verifica sull'attuazione degli obiettivi programmati ed agli indirizzi espressi dell'Amministrazione, nonché in ordine alla verifica degli obblighi derivanti in materia di prevenzione della corruzione, nonché di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni per il tramite del sito internet – sezione "Amministrazione trasparente";
  - b) performance di area: le valutazioni in ordine a questo ambito sono connessi agli obiettivi strategici ed operativi individuati all'interno della programmazione espressa nel piano delle performance;
  - c) performance individuale: in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali del valutato;
  - d) comportamento manageriale: in relazione alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Si esaminano le competenze della performance individuale dei collaboratori e le modalità con le quali i responsabili delle posizioni organizzative esplicano il loro ruolo per la definizione degli obiettivi ed il raggiungimento dei risultati;
  - e) capacità di valutazione: in relazione alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
3. Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi riportati nel piano esecutivo di gestione – piano delle performance ed al loro aggiornamento in corso d'anno. La valutazione dei risultati e dei miglioramenti o meno realizzati nelle attività e nei servizi continuativi avviene sulla base dell'andamento negli anni degli indicatori più significativi. Si terrà conto della complessità delle attività richieste, nonché delle criticità e dei vincoli relativi alle risorse.
4. La valutazione dei risultati avviene sulla base dei dati rilevati eventualmente anche dalle risultanze controllo di gestione e della relazione sintetica del responsabile che evidenzia con

indicatori il livello di adeguatezza rispetto alla qualità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa portata avanti.

5. I comportamenti attesi oggetto della valutazione esprimono i valori dell'Amministrazione - essere dei professionisti e degli attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle regole dell'organizzazione - e rappresentano un insieme, espresso nell'anno, fatto di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.
6. La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda:
  - a) le modalità con le quali i responsabili delle posizioni organizzative esplicano il loro ruolo per il raggiungimento degli obiettivi in un determinato contesto lavorativo;
  - b) la capacità di valutazione dei collaboratori (significativa differenziazione dei giudizi e modalità per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa).
7. Ad ogni fattore dell'Area dei comportamenti, il Nucleo attribuisce una pesatura percentuale in relazione ai comportamenti attesi da ciascun responsabile in coerenza con la natura e le caratteristiche dell'incarico conferito.
8. La valutazione dei risultati e dei comportamenti viene effettuata dal Nucleo, sulla base della metrica indicata nel Repertorio (Allegato "B").
9. L'assegnazione dell'indennità di risultato al segretario generale viene effettuata dal sindaco, sentiti i sindaci della convenzione di segreteria anche sulla base di proposte o con l'apporto del nucleo di valutazione.
10. Il punteggio annuale di ciascun responsabile, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei quattro profili di valutazione, misura la performance organizzativa ed individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria ed indi la liquidazione dell'indennità di risultato di cui all'art. 8 del presente regolamento.
11. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta, può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Nucleo. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il Nucleo, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche, in aumento o in diminuzione alla precedente valutazione, con parere motivato.

#### **Art. 17 - La procedura di valutazione dei dipendenti e revisione delle valutazioni ricevute**

1. La misurazione e la valutazione svolte dai responsabili delle posizioni organizzative sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 2 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.
2. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.
3. Sulla base dei criteri generali stabiliti per la valutazione della performance individuale si applica ai dipendenti, per quanto non diversamente di seguito precisato, il modello precedente descritto per i responsabili delle posizioni organizzative, semplificato e diversificato tra le categorie A, B, C e D.
4. La condizione per l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dipendenti è che la performance di Ente sia ritenuta adeguata dal nucleo dei controlli interni.
5. Qualora la percentuale di raggiungimento degli obiettivi dell'area di appartenenza sia inferiore al 75%, il trattamento economico accessorio spettante in base alla valutazione della performance individuale viene rideterminato con un abbattimento del 10%.
6. Il modello di scheda di valutazione del personale del comparto (Allegati "F", "H",) è composta da un'unica sezione "comportamenti" per le categorie A e B e si articola in due sezioni, "risultati" e "comportamenti", per le categorie C e D.
7. Il valutatore comunica e cerca di condividere con i collaboratori - dipendenti, appartenenti a

tutte le categorie, i comportamenti attesi ed i criteri di valutazione che saranno utilizzati (Allegati "G", "I").

8. I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi sono differenziati con riferimento alla singola categoria contrattuale in modo che vengano rispecchiate le peculiarità e le declaratorie proprie di ogni categoria.
9. Per le categorie C e D sia per i comportamenti organizzativi il punteggio massimo attribuibile è di 50 punti che per l'apporto individuale al raggiungimento dei risultati è attribuito lo stesso punteggio massimo di 50 punti.
10. Per i comportamenti organizzativi delle restanti categorie il punteggio massimo attribuibile è di 90 punti.
11. Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria nel settore di appartenenza.
12. Le schede, con la valutazione delle performance individuali dei collaboratori di ogni funzionario responsabile di area organizzativa, sono compilate al termine dell'esercizio, sono controfirmate dall'interessato per presa visione e sono consegnate entro il 31 marzo di ogni anno al Nucleo per la successiva validazione.
13. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Nucleo che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il soggetto valutatore, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi per la valutazione definitiva al Nucleo.
14. Entro il 30 aprile di ogni anno, il Nucleo attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La Relazione sulla performance deve pervenire al Nucleo almeno 20 giorni prima della data fissata per la discussione e relativa validazione.

#### **Art. 18 - Budgetizzazione delle risorse destinate alla premialità**

1. La Giunta comunale definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – al fine di garantire l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune e la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.
2. Le risorse annuali dell'Ente a disposizione per l'incentivazione della performance individuale per i dipendenti (raggiungimento obiettivi e comportamenti organizzativi), sono definite nell'ambito del fondo complessivo di cui all'art. 15 del CCNL 1.4.1999 per il personale dipendente del comparto (quota complessivamente destinata alla produttività).
3. Le risorse annuali dell'Ente a disposizione per l'incentivazione della performance individuale per i responsabili delle posizioni organizzative, sono definite nell'ambito del fondo complessivo di cui all'art. 10, comma 2°, del CCNL del 31.3.1999 (quota complessivamente destinata nel bilancio alla retribuzione di risultato).
4. A ciascun centro di responsabilità è affidato uno specifico budget di salario accessorio destinato all'applicazione del regime di premialità al personale dipendente allo stesso affidato in gestione.
5. Il budget di cui al precedente comma è calcolato secondo le destinazioni annuali di salario accessorio finalizzato all'applicazione del regime premiale nell'ente e definito annualmente sulla base dei seguenti criteri di determinazione:
  - a) indicatore strategico di erogazione, cui è destinata una quota non inferiore al 20% del fondo complessivo di premialità. Tale destinazione viene ripartita, nell'ambito del piano annuale delle performance, in ordine agli indirizzi strategici contenuti nel piano triennale delle performance, tra i settori e/o le aree secondo criteri di selettività erogativa di missioni e

- programmi di attività che l'amministrazione ritiene di rilevanza strategica per il conseguimento degli obiettivi di mandato;
- b) indicatore quali - quantitativo di risorse umane assegnate in gestione alla struttura organizzativa per la quota residua del fondo di alimentazione complessiva della premialità, secondo appositi coefficienti di categoria predeterminati nell'ambito del piano annuale delle performance e secondo gli indirizzi strategici contenuti nel piano triennale delle performance.
6. Ogni responsabile dopo aver eseguita la valutazione sulla base della metrica adottata nella misurazione della performance individuale di cui all'Allegato "B" al presente regolamento, suddivide il budget assegnato al centro di responsabilità tra tutti i dipendenti che lo compongono, tenuto conto del parametro assegnato alla categoria di appartenenza. I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, nelle sue articolazioni interne consentiranno di individuare la percentuale dell'importo di premialità assegnabile al personale addetto.
7. Le economie di gestione che si verifichino ad esito dell'applicazione del sistema di premialità nell'ambito del budget di salario accessorio assegnato, a tale titolo, a ciascun settore e/o area sono destinate, nell'anno successivo, alla stessa struttura organizzativa, nell'ambito della quale l'economia si è generata.

#### **Art. 19 - Valutazione e crescita professionale**

1. La crescita professionale dei dipendenti si sviluppa tenendo conto del merito.
2. Nelle progressioni economiche e nelle progressioni di carriera nonché nell'attribuzione di incarichi e responsabilità, costituiscono titolo le valutazioni conseguite negli ultimi tre anni.
3. Le valutazioni degli ultimi tre anni costituiscono titolo preferenziale per l'accesso a percorsi di alta formazione.

#### **Art. 20 – Disposizioni transitorie**

1. Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti decentrati integrativi e all'individuazione delle risorse specificatamente destinate alle finalità di cui all'articolo 20, comma 1, lettere a) e b) e all'articolo 27 del decreto legislativo n. 150/2009, si intendono:
  - a) per i responsabili degli uffici e dei servizi, la retribuzione di risultato prevista dai rispettivi ordinamenti contrattuali;
  - b) per il restante personale, i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, le progressioni economiche all'interno della categoria e l'attribuzione di incarichi di responsabilità previste dalle norme contrattuali vigenti.
2. Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'articolo 40, comma 3-bis, del d.lgs. n. 165/2001, ai sensi del quale la contrattazione collettiva integrativa al fine di assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato, produce efficacia la ripartizione delle risorse decentrate, secondo le regole fissate dagli articoli 15 e 17 del contratto collettivo nazionale di lavoro del 1 aprile 1999 e 31 del contratto collettivo nazionale di lavoro del 22 gennaio 2004.
3. Per l'anno 2017 troveranno applicazione i sistemi di valutazione e le procedure già operanti nelle precedenti annualità .

#### **Art. 21 – Disposizioni finali**

1. Il presente regolamento entrerà in vigore dopo che sarà divenuta esecutiva la deliberazione con la quale è stato approvato.
2. Il presente regolamento sostituisce, integra ed abroga le precedenti regolamentazioni che disciplinano l'ordinamento degli uffici e dei servizi, con esso incompatibili.
3. Il Segretario generale dispone l'invio di copia del regolamento ai responsabili delle Aree.



### SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni.
Attuazione di piani, programmi e indirizzi dell'amministrazione da realizzarsi attraverso colloqui-interviste dei Responsabili delle aree con il nucleo di valutazione sulla base delle relazioni intermedie e finali degli stessi grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.
Stato di salute dell'amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;</li> <li>• qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati da realizzarsi attraverso questionari da sottoporre agli <i>stakeholder</i>;</li> <li>• efficienza nell'impiego delle risorse;</li> <li>• modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;</li> <li>• raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità da realizzarsi attraverso schede che evidenzino gli ambiti e i livelli di miglioramento.</li> </ul>
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni.
<i>Benchmarking</i> con altri enti.



## **REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE**

La metrica adottata nella misurazione della performance organizzativa ed individuale, a cui corrisponde un punteggio con possibilità di assegnare anche il mezzo punto, si basa su tre elementi:

- l'oggetto della valutazione (risultati assicurati, in termini di progetti realizzati ed indicatori di attività, e comportamenti dimostrati nel lavoro);
- il ruolo da ricoprire e ricoperto nell'organizzazione dall'operatore valutato;
- il concetto di adeguatezza relativa stabilito operativamente in una logica comparativa tra addetti che operano in uno stesso contesto organizzativo di responsabilità.

Si richiede cioè ad ogni valutatore di individuare e valorizzare, possibilmente in una relazione propositiva con il valutato, l'apporto che viene considerato normale, professionalmente adeguato nel lavoro per cui l'addetto è stato assunto dall'Amministrazione, rispetto all'oggetto della valutazione e tenendo conto del ruolo da svolgere e svolto dal valutato.

È infatti evidente che il livello di adeguatezza richiesto ad ognuno può mutare:

- sia rispetto ai diversi fattori considerati nella valutazione, elemento che viene preso in considerazione attraverso l'attribuzione del peso relativo da dare a ciascun fattore in funzione della rilevanza e priorità dello stesso per l'apporto richiesto al valutato;
- sia rispetto al ruolo da svolgere.

Sicché, per quanto riguarda la valutazione dell'adeguatezza del ruolo svolto, a chi lavora direttamente a contatto con i cittadini e con gli utenti dei servizi dell'Ente, sono richiesti rispetto, attenzione e cortesia maggiori e comunque diversi rispetto a chi non ha rapporti diretti; così come per chi svolge attività ripetitive non soggette a continui cambiamenti di regole o prassi esecutive l'adeguatezza della propria capacità e del proprio impegno a mantenere aggiornate le proprie conoscenze e capacità tecnico-professionali sono diverse da chi svolge attività in continuo cambiamento per cui si richiede studio ed aggiornamento.

In primo luogo, pertanto, il valutatore dovrebbe fare un esercizio teorico (cioè non riferito ad un singolo operatore da valutare) di revisione del proprio modo di intendere il giudizio di adeguatezza professionale dell'apporto lavorativo rapportandolo ai risultati/comportamenti di una pluralità di persone che prendono sul serio il proprio lavoro ed il lavorare in un'organizzazione.

In secondo luogo, procedere concretamente alla valutazione comparativa delle performance individuali di un determinato periodo con la metodologia degli episodi significativi, positivi e negativi, utile per dar conto con i fatti dell'adeguatezza o meno dell'apporto lavorativo dato con riferimento ai valori ed alle regole dell'organizzazione (professionalità, servizio pubblico, responsabilità per risultati) ed al ruolo del valutato.

Narrazioni di episodi che, se del caso, sono alla base del dialogo, a volte difficile, tra valutato e valutatore volto a dare elementi concreti di riferimento ad un processo sostanziale di autovalutazione e di apprendimento professionale ed organizzativo che vada oltre la forma ed i formalismi delle schede di valutazione.

In applicazione dei principi sopra esposti ed in funzione del miglioramento del servizio pubblico, la metrica adottata nella metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance dell'Ente è la seguente:

- Prestazioni scarse o insufficienti - Percentuale ottenuta: inferiore o uguale a 40%;
- Prestazioni parzialmente adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 40% ed inferiore o uguale al 50%;
- Prestazioni adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 50% ed inferiore o uguale al 70%;
- Prestazioni più che adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 70% ed inferiore o uguale al 95%;
- Prestazioni ottime - Percentuale ottenuta: dal 96% al 100%.

In questo quadro si definiscono prestazioni scarse o insufficienti quelle prestazioni che, ad esempio, sono state caratterizzate da frequenti e/o persistenti episodi nel corso dell'anno di mancata erogazione e/o supplenza da parte di altri operatori per svariati motivi (ritardi, prestazioni interconnesse con il lavoro di altri non assicurate, non comprensione del problema, ecc.).

Si definiscono prestazioni parzialmente adeguate quelle prestazioni per cui, ad esempio, le supplenze nel corso dell'anno non sono state frequenti, ma che comunque hanno registrato risultati negativi e/o episodi significativi di negligenza (anche un solo episodio, se grave, può dar luogo a questo giudizio).

Si definiscono prestazioni adeguate quelle prestazioni che non hanno richiesto durante l'anno attività di supplenza e che, come si è detto, vengono assicurate con la dovuta perizia professionale e la diligenza del cosiddetto buon padre di famiglia.

Si definiscono prestazioni più che adeguate quelle prestazioni che, oltre ad essere svolte con tempestività, perizia professionale e diligenza, hanno assicurato durante l'anno, per esempio, le attività suppletive di cui ai primi due casi e/o che comunque hanno registrato episodi significativi del modo del farsi carico del servizio pubblico da garantire.

Si definiscono prestazioni ottime quelle prestazioni che oltre che essere "più che adeguate", si sono caratterizzate per episodi di propositività, iniziativa, *problem solving*, miglioramento ed innovazione del servizio pubblico.

Con questa gradazione dei giudizi risulta infine evidente che l'adeguatezza, sebbene parziale, della performance individuale viene complessivamente raggiunta se la somma dei punti ottenuta per i vari fattori (risultati e comportamenti) supera il 40% del punteggio massimo ottenibile.

La posizione di risultato è invece corrisposta nella medesima percentuale conseguita in sede di valutazione a coloro che hanno conseguito una valutazione almeno superiore al 50% dei punti massimo disponibili, mentre per coloro che hanno conseguito una valutazione eguale o inferiore a tale percentuale, ma almeno fino al 40%, sarà corrisposta la retribuzione risultante nella misura del 25% della somma assegnabile per tale fascia.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera *f-quinquies*), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni dello stesso decreto.

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE - ANNO .....

Fattore	Rilevanza relativa %	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
<u>Problem solving.</u> Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza.	20,00%	20	
<u>Integrazione.</u> Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione tra i servizi e gli uffici.	20,00%	20	
<u>Differenziazione.</u> Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei responsabili delle posizioni organizzative.	20,00%	20	
<u>Leadership.</u> Capacità di coordinare e motivare i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di dialogo con i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei vari uffici.	20,00%	20	
<u>Team building.</u> Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo di più soggetti.	20,00%	20	
<b>TOTALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>100</b>	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI RESPONSABILI  
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE – ANNO.....**

Area: .....

Responsabile: .....

**Performance organizzativa**

max punti ottenibili 30

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Modalità di attuazione degli indirizzi politico- amministrativi <sup>1</sup>	20	
Obblighi pubblicità e partecipazione alle misure di prevenzione della corruzione	10	
<b>Totale parziale</b>	<b>30</b>	

**Performance di area**

max punti ottenibili 30

Descrizione obiettivi	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Sviluppo	20	
Operativi	10	
<b>Totale parziale</b>	<b>30</b>	

**Performance individuale**

max punti ottenibili 10

Descrizione obiettivi <sup>2</sup>	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Operativi	10	
<b>Totale parziale</b>	<b>10</b>	

**Comportamento manageriale**

max punti ottenibili 20

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Leadership	4	
Rispetto delle regole e responsabilità di risultato	3	
Capacità di innovazioni e	3	

<sup>1</sup> Elemento di valutazione approfondito relazione Sindaco/responsabile.

<sup>2</sup> I 10 punti disponibili sono ripartiti tra i diversi obiettivi individuali assegnati al valutato in fase di programmazione. Qualora non fossero assegnati obiettivi individuali i 10 punti disponibili sono ripartiti nell'area della performance di area. La distribuzione dei punti relativi alla performance individuale all'interno dell'area della performance organizzativa, da considerarsi una ipotesi straordinaria, sarà decisa ad hoc qualora se ne presentasse l'eventualità.



**POSIZIONI ORGANIZZATIVE**  
**GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI**  
**LA PERFORMANCE INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE**

**LEADERSHIP**

Capacità di guida e motivazione dei collaboratori.

Capacità di influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione.

**RISPETTO DELLE REGOLE E RESPONSABILITÀ DI RISULTATO**

Capacità di finalizzare con determinazione, rapidità e costanza la propria attività al conseguimento di risultati effettivi (tempi, precisione, rispondenza ai bisogni degli interlocutori).

Capacità di impostare e risolvere correttamente i problemi agendo con metodo.

Capacità di focalizzare gli sforzi verso gli obiettivi assegnati e di non disperdersi.

Capacità di creare consenso e di raggiungere gli obiettivi mediando le diverse posizioni.

**INNOVAZIONI E MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO**

Capacità di adattarsi al cambiamento, di individuare, proporre e implementare soluzioni innovative, coniugata al desiderio di apprendere e aggiornarsi.

Atteggiamento propositivo verso le idee di soluzione dei problemi.

Tenere aggiornate le conoscenze tecnico-specialistiche utili per il servizio.

Capacità di agire senza delegare continuamente gli altri e di introdurre nel lavoro idee proprie.

Capacità di cogliere le trasformazioni organizzative, adattando il proprio comportamento allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati.

Disponibilità ad essere valutati anche mediante questionari da somministrare ai propri collaboratori.

**ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL CITTADINO**

Rispetto per i cittadini beneficiari o destinatari del servizio.

Capacità di capire la domanda del cliente/utente interno o esterno, valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli successivamente, in funzione di una risposta efficace con le risorse a disposizione.

**MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEGLI INDIRIZZI**

Capacità di realizzare le direttive annuali adottate dagli organi di indirizzo dell'Ente.

Raggiungimento degli obiettivi legati all'attuazione delle priorità politiche definite nelle direttive e alla realizzazione della missione istituzionale dell'Area di appartenenza.

**CONTINUITÀ DEL SERVIZIO**

Capacità di programmare e organizzare efficacemente le attività proprie ed eventualmente degli altri, le risorse e il tempo disponibile, controllando continuamente lo svolgersi del processo e la qualità del prodotto/servizio.

Capacità di controllare continuamente, lo svolgersi del lavoro, dei tempi di realizzazione e della qualità degli output realizzati.

Esperienze acquisite e competenza professionali di mestiere e capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.  
Disponibilità, flessibilità e capacità di svolgere più attività in funzione dei bisogni dell'organizzazione.

#### **GESTIONE DELLE CRISI ORGANIZZATIVE E DELLE EMERGENZE**

Capacità di essere riconosciuti autorevoli e credibili.

Capacità di lavorare in gruppo.

Capacità di gestire gli scambi con persone o uffici in un'ottica di comprensione e collaborazione, e di avere consapevolezza della cultura aziendale e della dinamica organizzativa.

Capacità di integrare il proprio lavoro con quello di un numero ristretto di persone che condividono obiettivi, momenti di lavoro e che stringono fra di loro, in situazioni di crisi ed emergenze, rapporti di stima e collaborazione.

#### **CAPACITÀ DI VALUTAZIONE E MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI**

Capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata, non solo una significativa differenziazione dei giudizi, ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE A/B – ANNO.....**

Area: .....

Cognome ..... Nome.....

Comportamenti - Punteggio massimo ottenibile: 90

Comportamento	Peso	Fattori	Descrizione	Punteggio (da 5 a 15)
1	15%	Accuratezza e impegno	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia con attenzione alla ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro	
2	15%	Orientamento all'utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente	
3	15%	Cooperazione e relazioni interpersonali	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro	
4	15%	Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività	
5	15%	Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative	
6	15%	Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio	

PUNTI OTTENUTI .....

IL RESPONSABILE \_\_\_\_\_

Data di consegna al dipendente \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Firma del dipendente \_\_\_\_\_



**DIPENDENTI CATEGORIE A/B**  
**STRUMENTI PER I VALUTATORI**  
**COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI PER LIVELLO**

**Accuratezza e impegno.**

Individua l'attenzione data alla riduzione degli errori, alla ricerca di risultati di buona qualità e al rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.

Dimostra un impegno minimo nell'assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Ripete gli errori e manca di organizzazione e metodo.

Dimostra di essere in grado di controllare la qualità del proprio lavoro, riesce a rispettare le scadenze in modo approssimativo;

Realizza controlli sulla qualità del lavoro, e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze.

Controlla accuratamente e regolarmente la qualità del lavoro mantenendone alti gli standard qualitativi. Si organizza efficacemente e rispetta sempre le scadenze.

**Orientamento all'utente.**

Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.

È poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.

Formalmente cortese, si limita a concedere informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato.

Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato.

Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

**Cooperazione e relazioni interpersonali**

Individua la capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro.

Ha difficoltà a collaborare con altri. Tende a comportarsi in modo individualistico.

Coopera soltanto con alcune persone, comprende con difficoltà le esigenze degli altri.

Ha un atteggiamento di cooperazione verso la maggior parte dei colleghi. E' disponibile ad adeguare il proprio comportamento per entrare in relazione con tutti.

È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a tutti i colleghi.

Gestisce con padronanza la comunicazione interpersonale.

**Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite.**

Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività.

Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite.

Osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato.

**Rispetta correttamente procedure e direttive.**

Rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.

Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità

Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale.

Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.

Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.

Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.

Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. È disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.

Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

### **Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio.**

Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.

Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.

Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.

Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE C/D- ANNO.....**

Area: .....

Cognome ..... Nome.....

Performance organizzativa max punti ottenibili 50

Descrizione obiettivi	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Sviluppo	30	
Operativi	20	
Totale complessivo	50	

Comportamenti max punti ottenibili 50

Comportamento	Peso	Fattori	Descrizione	Punteggio (da 1 a 5)
1	5,00%	Accuratezza e impegno	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia con attenzione alla ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro	
2	5,00%	Orientamento all'utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente	
3	5,00%	Cooperazione e relazioni interpersonali	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro	
4	5,00%	Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività	

Comportamento	Peso	Fattori	Descrizione	Punteggio (da 5 a 15)
5	15,00%	Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative	

6	15,00%	Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio	
---	--------	--	--	--

PUNTI OTTENUTI .....

IL RESPONSABILE \_\_\_\_\_

Data di consegna al dipendente \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Firma del dipendente\_\_\_\_\_

**DIPENDENTI CATEGORIE C/D  
STRUMENTI PER I VALUTATORI**

**COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI PER LIVELLO**

**Competenze tecniche.**

Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali di mestiere. Individua la capacità di pianificare e programmare insiemi di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.

Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente. Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse.

Ha discrete conoscenze tecniche che applica ad un ambito specialistico; dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico.

Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica in ambito specialistico con molte varianti; pianifica e programma autonomamente la attività e le risorse assegnate.

Dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi; pianifica e programma attività anche complesse senza difficoltà mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.

**Orientamento all'utente**

Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.

È poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.

Formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più.

Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato.

Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

**Cooperazione**

Individua la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità ad aiutarli per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.

Ha difficoltà a collaborare con altri anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico.

Coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.

Ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. È disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi.

È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

**Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite**

Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili

nello svolgimento della propria attività.

Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite.

Osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato.

### **Rispetta correttamente procedure e direttive.**

Rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.

### **Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità.**

Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale.

Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.

Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.

Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.

Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.

Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

### **Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio.**

Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.

Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.

Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.

Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

COMUNE DI .....  
 PROVINCIA DI SIENA  
 U.O. AREA N.....-

Al Segretario generale  
 Sede

Il/la sottoscritto/a: .....nella qualità di	responsabile dell'area n.....
	(descrizione dell'area)

assegnata con decreto sindacale agli atti, presenta le risultanze argomentate dell'attività svolta durante l'esercizio finanziario .....in ossequio alle norme del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n 150 e successive modifiche ed integrazione, nonché del sistema di misurazione e valutazione delle performance e dei CCNLL.

Risorse finanziarie	Quelle che risultano dal piano esecutivo di gestione e sue variazioni definitivamente assegnate all'area.
Risorse umane	Il personale assegnato all'area che risulta dagli atti di programmazione triennale e di assunzione annuali.

La valutazione obiettiva sull'andamento delle attività durante la gestione e sui punti di forza e di crisi e/o difficoltà è la seguente:

nei tempi occorre
nella qualità occorre
nella quantità occorre

Obiettivi strategici assegnati dal piano delle performance .....

Per quanto attiene agli specifici programmi e progetti affidati in relazione agli obiettivi programmati si sono raggiunti i risultati che seguono.

1. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel ..... e prevedeva il raggiungimento per l'anno ..... di un target costituito da ..... Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____ ..... Risultato: Maggiore/minore. Osservazioni: _____
--

<p>2. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel ..... e prevedeva il raggiungimento per l'anno ..... di un target costituito da .....</p> <p>Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____</p> <p>.....</p> <p>Risultato: Maggiore/minore.</p> <p>Osservazioni:</p> <p>_____</p>
<p>3. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel ..... e prevedeva il raggiungimento per l'anno ..... di un target costituito da .....</p> <p>Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____</p> <p>.....</p> <p>Risultato: Maggiore/minore.</p> <p>Osservazioni:</p> <p>_____</p>
<p>4. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel ..... e prevedeva il raggiungimento per l'anno ..... di un target costituito da .....</p> <p>Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____</p> <p>.....</p> <p>Risultato: Maggiore/minore.</p> <p>Osservazioni:</p> <p>_____</p>
<p>Per motivare, valorizzare e guidare i collaboratori, interagire con loro in modo costruttivo, affinché si raggiungesse un clima lavorativo favorevole e produttivo, considerando i carichi di lavoro e gli istituti previsti dal contratto di lavoro, si è proceduto a:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Per valutare i propri collaboratori si attua la differenziazione dei giudizi secondo la seguente metodologia:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Soluzioni, provvedimenti e metodi usati, per rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, nel miglioramento dei servizi:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Innovazioni o interventi eseguiti per l'ottimizzazione delle risorse tecnologiche e procedurali e relativa formazione del personale:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Per l'orientamento all'utente in relazione all'organizzazione dell'Ente posso affermare che le varie esigenze espresse vengono soddisfatte nel modo seguente:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Per il mio personale apporto specifico alle attività dell'Ente nell'affrontare i problemi anche operando in maniera autonoma, ricercando soluzioni alternative e migliorative del servizio, posso affermare quanto segue:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>



a) definizione:
b) realizzazione:
c) effettuazione:
Gli indirizzi espressi dall'Amministrazione con le specifiche direttive assegnate all'Area, sono stati attuati nei termini seguenti:
Le fasi di crisi organizzative che si sono presentate sono state superate nei termini seguenti:
L'emergenza:
l'ho così affrontata:
Casi di mancata o tardiva emanazione di provvedimenti amministrativi, di cui all'art. 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, nel corso dell'anno .....(elencare i casi di mancata o ritardata adozione di provvedimenti amministrativi).
Casi di mancata o tardiva pubblicazione degli atti in attuazione degli obblighi derivanti dall'Amministrazione trasparente, nel corso dell'anno ..... (elencare i casi di mancata o ritardata adozione pubblicazione).
Considerazioni finali

Allegati alla presente vi sono le schede di valutazione dei collaboratori.

Il Responsabile dell'area

(.....)

\_\_\_\_\_

### **PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

(Ai sensi dell'art. 10, comma 2°, del CCNL del 31.3.1999)

La "pesatura" delle posizioni organizzative appartiene alla competenza degli Enti.

In concreto appartiene all'autonomia dell'Ente anche l'individuazione dei soggetti cui materialmente questo compito è assegnato. L'importo della posizione deve essere compreso nelle "forchette" indicate dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

Occorre considerare che l'importo in godimento nel 2016 non può essere aumentato tranne che si registri il mutamento dei compiti assegnati, sulla base delle previsioni contenute nell'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, con cui viene posto il tetto del trattamento economico individuale in godimento in tale anno come soglia massima invalicabile per i compensi complessivamente spettanti ai dirigenti ed ai dipendenti pubblici.

Pertanto è possibile "pesare" nuovamente o per la prima volta, le posizioni organizzative fermo restando il vincolo prima ricordato.

Fermo restando il limite di spesa predetta, una nuova pesatura delle posizioni dirigenziali e/o di quelle organizzative che determini un aumento di retribuzione per qualcuno è applicabile solamente a condizione che l'Ente si sia dato un nuovo assetto organizzativo, con mutamento in aumento dei compiti svolti precedentemente da parte del titolare di posizione organizzativa. Ovviamente, occorre considerare che un aumento di compiti per qualche titolare di posizione organizzativa determina come conseguenza, il più delle volte, che per qualche altra posizione organizzativa vi sia una diminuzione dei compiti assegnati, del che si deve tenere conto nella "pesatura".

Tra i fattori di valutazione del "peso" delle posizioni organizzative, sono generalmente previsti: la complessità organizzativa (ambito al cui interno si segnalano, in particolare, i fattori legati alla gestione delle risorse umane); la rilevanza dei compiti di programmazione; le relazioni, intendendo come tali tanto quelle con gli organi di governo quanto quelle con gli altri uffici pubblici, ma anche con i colleghi e con il personale; la complessità gestionale (ambito che comprende, in particolare, la gestione di risorse finanziarie e strumentali); l'attribuzione di incarichi ulteriori e le conoscenze richieste.

In altri termini, ciò che si valuta in questa sede non è l'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa: tale apporto è valutato in sede di erogazione della indennità di risultato.

Ovvero, si pesa la "sedia" e non colui che la occupa in quella fase.

I criteri fondamentali per l'individuazione delle posizioni organizzative, di cui all'art. 8, del CCNL 1998/2001 (31/03/1999), secondo cui possono essere così determinate, ai fini della responsabilità di prodotto e di risultato, sono i seguenti:

- lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;
- lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

Per ciascun criterio sono identificati i punteggi massimi ai fini della pesatura.

Il punteggio massimo complessivamente ottenibile è 100.

Secondo il punteggio raggiunto e la fascia di inserimento spetterà poi al Sindaco con il supporto della Giunta comunale adottare il decreto per l'assegnazione della retribuzione di posizione.

Ai fini della valutazione delle posizioni organizzative si determina di:

- assegnare ad ogni posizione organizzativa un valore economico che rifletta le sue caratteristiche oggettive, indipendentemente dalle qualità personali del titolare che temporaneamente la ricopre;
- prevedere elementi di valutazione specifici per quanto riguarda le diverse tipologie di posizioni attivabili ai sensi del CCNL 31.3.1999 e del CCNL 22.1.2004 ovvero posizioni organizzative

- caratterizzate da elevata complessità organizzativa e gestionale ovvero alte professionalità;
- ottemperare a precise previsioni contrattuali che attribuiscono ai titolari di posizione organizzativa una retribuzione di posizione commisurata alla valutazione delle posizioni definita attraverso un sistema di job evaluation.

Il presente sistema di misurazione si fonda sul metodo quantitativo analitico per fattori che consente di definire il peso di ciascun ruolo attraverso la valorizzazione di alcuni elementi di valutazione, in parte differenziati in funzione della tipologia di posizione.

## **I FATTORI DI VALUTAZIONE**

Per le posizioni organizzative i fattori di valutazione considerati sono:

A) Dimensione e qualità delle risorse finanziarie e umane gestite (fino 25 punti) valutata rispetto:

- alle complessità dei processi operativi di competenza e alla significatività delle attività attribuite, fino a 6 punti;
- alla complessità e frequenza delle decisioni e quindi all'autonomia di cui gode la posizione, fino a 6 punti;
- alle risorse (umane e finanziarie) da gestire, fino a 8 punti;
- alla complessità delle relazioni che la posizione deve intrattenere, fino a 5 punti.

B) Mappatura prodotti strutturali connessi alla "mission".

Responsabilità da valutarsi rispetto al numero e tipologia di funzioni dirigenziali delegate alla posizione, all'estensione delle responsabilità, alla probabilità di incorrere in fattispecie di responsabilità ed alla gravità delle conseguenze nel caso si incorra in tali ipotesi di responsabilità, fino a 20 punti.

C) Grado di compartecipazione della P.O. al raggiungimento obiettivi di PEG/Piano delle performance-compartecipazione all'assunzione di atti di gestione e di organizzazione.

Competenze professionali richieste per ricoprire la posizione da valutarsi rispetto alla qualificazione professionale, all'esperienza, all'esclusività delle competenze richieste fino a 30 punti.

D) Grado di specializzazione richiesto e necessità costante di studio, ricerca, vigilanza e controllo. Conseguenze degli errori commessi.

Peso della posizione sulle attività del servizio (da valutare in relazione alla rilevanza dei risultati richiesti alla posizione organizzativa per il raggiungimento dei risultati complessivi del servizio), fino a 25 punti.

## **DESCRIZIONE DEI FATTORI**

Dimensione e qualità delle risorse finanziarie e umane gestite (fino 25 punti) valutata rispetto:

Alle complessità dei processi operativi di competenza e alla significatività delle attività attribuite, fino a 6 punti.

Si valuta con prudente apprezzamento del Nucleo, sulla base del numero, della consistenza, della standardizzabilità e prevedibilità, delle attività ordinarie gestite e della complessità dei processi operativi di competenza della posizione, anche in considerazione della dinamica degli indicatori assegnati. Nella valutazione deve essere considerata ad esempio la complessità derivante dagli interessi pubblici e privati coinvolti del processo decisionale o derivante dal fatto che la posizione sia posizione di front-office e debba gestire quotidianamente un numero elevato di utenti che richiedono risposte immediate e difficili da standardizzare ecc.

La valutazione è espressa secondo il seguente schema:

Significatività delle attività attribuite	Punteggio assegnato
Alta	6
Medio alta	5
Medio bassa	3
Bassa	2

Alle complessità e frequenza delle decisioni e quindi all'autonomia di cui gode la posizione, fino a 6 punti.

Si valuta con prudente apprezzamento del Nucleo l'autonomia di cui gode la posizione organizzativa, considerando la frequenza con cui la posizione organizzativa è chiamata a decidere autonomamente ed il livello di complessità delle decisioni assunte. All'aumentare degli ambiti di attività di competenza del servizio, degli ambiti presidiati dalla posizione organizzativa ed all'aumentare del livello di specializzazione richiesto dalle attività gestite dalla stessa, il livello di autonomia necessariamente aumenta.

La valutazione è espressa secondo il seguente schema:

Significatività delle attività attribuite	Punteggio assegnato
Alta	6
Medio alta	5
Medio bassa	3
Bassa	2

Alle risorse umane da gestire, fino a 4 punti.

Si valuta prendendo in considerazione la numerosità delle risorse umane gestite o coordinate e la complessità della gestione derivante dalla presenza personale appartenente a famiglie professionali diverse, dalla presenza di turni e/o di personale assunto con diverse tipologie contrattuali, anche appartenente agli altri comuni, secondo il seguente schema:

Dipendenti assegnati	Punteggio assegnato
Sino a 3 dipendenti	2
Da 4 a 10 dipendenti	3
Da 11 a 15 ed oltre dipendenti	4

Alle risorse finanziarie da gestire, fino a 4 punti.

Si valuta prendendo in considerazione l'entità presunta delle risorse economico-finanziarie gestite annualmente dalla posizione indicando i centri di costo, i centri responsabili, capitoli e articoli di riferimento – escluse le spese di personale - (sulla base dei dati del rendiconto consuntivo dell'ultimo anno relativo ai centri di costo attribuibili alla posizione valutata per entrate e spese correnti e sulla base dei dati risultanti dal bilancio per investimenti consuntivo dell'ultimo anno per entrate e spese in conto capitale).

La valutazione è espressa secondo il seguente indicatore:

Entità risorse gestite – spesa	Punteggio assegnato
Fino a 49.999 Euro	2
Da 50.000 Euro 199.999 Euro	3
Oltre 200.000 Euro	4

4. Alla complessità delle relazioni che la posizione deve intrattenere, fino a 5 punti.

Complessità negoziale da gestire, in termini di numerosità problematicità e frequenza delle relazioni, sulla base dei servizi indicati nel modello organizzativo, nelle convenzioni per la gestione delle missioni/funzioni fondamentali ed accordi attuativi. La complessità delle relazioni che la posizione



Grado	Descrizione	Punteggio assegnato
Alto	Grado di specializzazione, conseguita con relativi titoli di studio afferenti ai compiti affidati.	25
Discreto	Grado di specializzazione, conseguita con relativi titoli di studio afferenti ai compiti affidati.	20
Medio	Grado di specializzazione, conseguita con relativi titoli di studio afferenti ai compiti affidati.	15
Basso	Grado di specializzazione, conseguita con relativi titoli di studio afferenti ai compiti affidati.	10

Totale punti assegnati: \_\_\_\_\_

#### RETRIBUZIONE DI POSIZIONE ASSEGNATA

Per il massimo dividendo 100 la quota ogni punto vale € 129,11, sicché tale punteggio verrà moltiplicato per i punti riportati nell'area della posizione organizzativa considerata e si avrà la seguente proporzione:  
 € 12.911,42 : 100 = X : .....con il risultato di € .....