



COMUNE DI CANNETO SULL'OGGIO

NUCLEO DI VALUTAZIONE

DISCIPLINARE SUL SISTEMA PERMANENTE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

approvato con Delibera di Giunta Comunale n. 78 del 26/11/2015
modificato con Delibera del Commissario Straordinario, adottata con i poteri della Giunta Comunale,
n. 36 del 20/05/2019

DISCIPLINARE SUL SISTEMA PERMANENTE
DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Indice

- Premessa
- Art. 1 - La performance – principi generali e ciclo di gestione
- Art. 2 - I soggetti del ciclo della performance
- Art. 3 - Gli obiettivi
- Art. 4 - Il monitoraggio della performance
- Art. 5 - Il Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Art. 6 - Il sistema premiante
- Art. 7 - Criteri per la differenziazione delle valutazioni
- Art. 8 - La procedura di conciliazione
- Art. 9 - Attribuzione dei premi
- Art. 10 - Progressioni orizzontali
- Art. 11 - Progressioni di carriera
- Art. 12 - Attribuzione di incarichi e responsabilità
- Art. 13 - La Relazione sulla Performance
- Art. 14 - Indagini sul benessere organizzativo
- Art. 15 - Livelli di relazione sindacale
- Art. 16 - Disposizioni transitorie e finali

Allegati:

- Allegato A - Sistema di valutazione del Segretario Comunale
Scheda A – valutazione della performance individuale del Segretario comunale
- Allegato B - Posizioni Organizzative – Criteri generali per il conferimento e la revoca degli incarichi e metodologia di graduazione delle posizioni e di valutazione delle prestazioni
Scheda B.1 – graduazione della posizione organizzativa
Scheda B.2 – valutazione della performance individuale della Posizione Organizzativa
- Allegato C - Sistema di valutazione del personale dipendente
Scheda C – valutazione della performance individuale dei dipendenti
- Allegato D - Note metodologiche per la redazione degli obiettivi
Schede D.1 – D.2 obiettivi di performance
- Allegato E - Glossario

Premessa

L'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare il Comune di Canneto sull'Oglio di un sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie che si ponga quale **obiettivo principale il miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano**.

Si intende dunque porre l'accento sulla gestione della prestazione e sulle rilevanti responsabilità che ricadono sui responsabili di strutture quali gestori di risorse umane e finanziarie.

In particolare, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", persegue il fine di:

1. verificare il conseguimento degli obiettivi;
2. informare e guidare i processi decisionali;
3. gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
4. fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
5. promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
6. valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
7. condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e i responsabili;
8. promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione;
9. assicurare pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.

Art. 1 – La performance – principi generali e ciclo di gestione

Il presente sistema disciplina le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della performance che, così come previsto nell'art. 3 del Decreto Legislativo n. 150/2009 (c.d. *Decreto Brunetta*), 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 delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

A tal fine l'Amministrazione comunale è tenuta a misurare e 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 modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica, e ad assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Per dare attuazione ai principi generali di cui sopra, l'ente sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il **ciclo di gestione della performance** che si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione ed assegnazione alla struttura organizzativa dell'ente e ai singoli individui che vi operano degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, con conseguente collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
2. monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
3. misurazione e valutazione della performance al termine del periodo;
4. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
5. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 2 – I soggetti del ciclo della performance

1. Organi di indirizzo politico: sono tutti gli organi di carattere politico che all'interno del ciclo della performance hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'ente (Sindaco, Giunta comunale e Consiglio comunale);
2. Organi di vertice amministrativo: sono tutti gli organi di carattere amministrativo che all'interno del ciclo hanno il compito di supportare gli organi di indirizzo politico nella definizione della pianificazione strategica dell'ente, di assicurare la gestione operativa del funzionamento dell'ente, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati (es.: Direttore Generale, Segretario Comunale...);
3. Nucleo di Valutazione: organismo nominato dal Sindaco con la finalità di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e della trasparenza, nonché di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance nel suo complesso. Più in dettaglio il Nucleo ha un ruolo di supporto e di validazione delle decisioni, in termini di modalità di misurazione e di valutazione delle performance;
4. Posizioni organizzative incaricate della responsabilità di servizio: hanno un impatto diretto nella realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance del proprio ente. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del ciclo della performance in quanto è loro responsabilità definire, con la validazione del Nucleo, gli obiettivi di periodo, misurare e monitorare la performance delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi per i propri collaboratori valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il controllo intermedio e finale.
5. Dipendenti: coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e del proprio settore di riferimento. Il dipendente deve avere anche un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio responsabile.

Art. 3 – Gli obiettivi

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi contenuti nei documenti programmatici dell'ente, anche con riferimento al Documento Unico di Programmazione (DUP) e al Bilancio di previsione e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione delle premialità previste dalle norme di legge, nonché delle retribuzioni connesse al conseguimento del risultato.

In conformità alle prescrizioni contenute nel Decreto Legislativo n. 150/2009, così come modificato e integrato dal Decreto Legislativo n. 74/2017, gli obiettivi possono avere la seguente articolazione:

- a) **obiettivi generali**, che identificano le priorità strategiche, in relazione alle attività e ai servizi erogati, coerentemente con le politiche nazionali e gli eventuali indirizzi adottati dal Consiglio Comunale in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, nonché con le politiche dell'amministrazione la cui realizzazione sia ritenuta di particolare rilievo e siano caratterizzate da trasversalità.
- b) **obiettivi specifici**, individuati, d'intesa con i Responsabili delle unità organizzative e il Nucleo di Valutazione, in coerenza con il Documento Unico di Programmazione, articolati in **obiettivi settoriali**, riferiti alla performance richiesta alle unità organizzative, anche con riferimento agli standard dei servizi, e **obiettivi individuali**, riferiti alle specifiche competenze attribuite ai Responsabili d'Area.

Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

La **gestione per obiettivi** è quindi il presupposto di ogni attività di misurazione e valutazione della performance. Nei tempi previsti per la redazione ed approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, il Nucleo di Valutazione, insieme al Segretario Comunale, sentiti i Responsabili di Posizione Organizzativa, cura la predisposizione del Piano degli obiettivi e lo presenta alla Giunta Comunale. L'allegata "Scheda D.1" rappresenta un modello di Piano degli obiettivi.

La Giunta Comunale approva il Piano degli Obiettivi. In caso di **servizi gestiti in forma associata**, qualora venga costituito un Ufficio Unico associato, gli obiettivi assegnati al Responsabile della P.O. devono essere approvati dalla Conferenza dei Sindaci degli enti associati per quel servizio.

Ciascun obiettivo indicato nel Piano degli Obiettivi:

1. deve essere definito all'inizio del periodo al quale si riferisce ed è soggetto a revisione sulla base dell'andamento del suo processo di realizzazione. Ogni successiva modifica richiede la redazione di un nuovo Piano degli Obiettivi, contraddistinto da un numero progressivo di revisione, e la sua approvazione da parte della Giunta Comunale;
2. deve essere espresso in modo chiaro e non generico, in maniera tale che sia resa evidente la funzionalità e la connessione dello stesso con l'obiettivo di livello superiore o comunque con le visioni strategiche dell'ente e che sia chiaramente specificata la coerenza tra obiettivi, indicatori e target;
3. deve essere accompagnato da almeno un indicatore e ad esso deve corrispondere un'allocazione di risorse di tipo finanziario, economico, strumentale e di personale congruente al suo raggiungimento;
4. deve essere specifico e misurabile in termini concreti e chiari; la pesatura degli obiettivi, e delle diverse fasi all'interno di uno specifico obiettivo, esprime la diversa importanza assegnata dall'amministrazione al raggiungimento di quello specifico obiettivo, o fase all'interno dell'obiettivo, rispetto agli altri;
5. deve avere una scadenza decorsa la quale il raggiungimento dell'obiettivo non può essere valutato positivamente al 100%. Ciascun obiettivo può essere articolato in fasi, nel qual caso a ciascuna fase devono essere attribuiti una specifica scadenza ed un peso %, in maniera tale che la somma dei pesi delle diverse fasi di uno stesso obiettivo sia pari a 100%;
6. è assegnato a cascata, ad un'unità organizzativa, ad un gruppo o ad un singolo individuo e deve essere accettato. Al raggiungimento di un obiettivo possono concorrere unità organizzative diverse (c.d. obiettivi "trasversali"). In tale caso una assume il ruolo di unità promotrice e le altre quello di unità di supporto.

Secondo quanto stabilito dall'art. 5 del Decreto Legge n. 95/2012, convertito in Legge 07/08/2012 n. 135 (c.d. *Spending Review*), il personale deve essere infatti valutato considerando anche il contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione, secondo una logica a cascata. Il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, infatti, richiede il raggiungimento degli obiettivi delle unità organizzative il quale a sua volta dipende dal raggiungimento degli obiettivi di gruppi, uffici e servizi e quest'ultimo dal raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli dipendenti.

A ciascun obiettivo indicato nel Piano degli Obiettivi è attribuito un peso da 1 a 4, così determinato:

- peso 1: obiettivo di mantenimento, ossia svolgimento di attività ordinaria, secondo principi di efficienza ed economicità;
- peso 2: obiettivo di miglioramento, ossia svolgimento di attività ordinaria in modo nuovo, secondo nuove procedure e/o utilizzando nuovi strumenti e nuove risorse, secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità;
- peso 3: obiettivo di sviluppo, ossia attività nuove, straordinarie, conseguenti ad una precisa volontà politica dell'Amministrazione;
- peso 4: obiettivo strategico di sviluppo, ossia attività nuove, straordinarie, prioritarie e strategiche, secondo una precisa volontà politica dell'Amministrazione.

Art. 4 – Il monitoraggio della performance

Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto del Segretario Comunale e dei Responsabili di Servizio, verificano periodicamente e comunque almeno entro il 30 settembre l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi assegnati durante il periodo di riferimento, procedendo, se necessario in corso di esercizio, ad un aggiornamento della programmazione operativa.

Ai fini di cui al comma 1, gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione.

Art. 5 – Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Al fine di valutare annualmente la performance dei propri dipendenti, l'ente adotta con apposito provvedimento il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Il sistema di valutazione, proposto dal Nucleo di Valutazione e adottato dalla Giunta Comunale, contiene le modalità operative di pesatura degli obiettivi e della performance nonché i criteri e le modalità di attribuzione delle premialità in modo differenziato. Il suo buon funzionamento è monitorato costantemente dal Nucleo di Valutazione.

Il sistema di valutazione viene definito, in dettaglio, in uno o più allegati operativi, eventualmente aggiornati di anno in anno, solo se necessario, riguardanti ciascuno le seguenti metodologie:

- Allegato A: Sistema di valutazione del Segretario Comunale;
- Allegato B: Sistema di valutazione dei Responsabili di Servizio – metodologia di graduazione della posizione e di valutazione delle prestazioni ;
- Allegato C: Sistema di valutazione del personale dipendente.

Laddove l'amministrazione intenda modificare e/o promuovere il riconoscimento di premialità potrà farlo solo a seguito della preventiva approvazione della specifica metodologia a cui si farà riferimento, sia in relazione alla definizione delle somme da ripartire, sia in relazione al metodo che sarà utilizzato. A tal fine, ogni nuova metodologia e ogni eventuale variazione dovrà avvenire nel rispetto degli obblighi prescritti nel sistema di relazione con le organizzazioni sindacali.

È fatto salvo all'Amministrazione di non aggiornare di anno in anno gli allegati, purché si acquisisca preventivamente il parere da parte del Nucleo di Valutazione sull'attualità del sistema vigente.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta dai seguenti **soggetti**:

- a) dal Sindaco, cui compete la valutazione annuale del Segretario Generale;
- b) dal Nucleo di Valutazione, cui compete la misurazione e la valutazione annuale della performance dei Responsabili di Servizio (Posizioni Organizzative). Per la formulazione della proposta di valutazione delle P.O. alla Giunta comunale il Nucleo si avvale della proposta del Segretario Comunale;
- c) dai titolari di Posizione Organizzativa cui compete la misurazione e la valutazione delle performance del personale assegnato al loro settore.

La valutazione della performance da parte dei soggetti di cui sopra è effettuata sulla base dei parametri e dei modelli stabiliti dal Sistema permanente di valutazione.

Ciascun soggetto valutatore si avvarrà anche del giudizio di autovalutazione espresso dal valutato su apposita scheda, se prevista dal presente Regolamento.

Il Sistema, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di valutazione individuale è finalizzato in particolare a:

- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona supportandola nel miglioramento della propria performance;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona valutata;
- far emergere e valorizzare le specifiche capacità professionali e organizzative e contribuire alla crescita professionale complessiva dell'organizzazione;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e a migliorare il grado di soddisfazione personale percepita nei confronti del proprio lavoro.

Il sistema di valutazione deve essere considerato uno strumento di sviluppo e valorizzazione delle professionalità e competenze interne; a tal fine utilizza tutti i meccanismi di premialità disponibili, finanziari e non finanziari.

Gli **ambiti di misurazione e valutazione della performance** possono essere organizzativi, di ente, oppure individuali:

➤ la **performance organizzativa** (art. 8 del D.Lgs n. 150/2009) è collegata:

- a) all'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) all'attuazione di piani e programmi, ovvero alla misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- d) alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e alla capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, dei soggetti interessati, degli utenti e dei destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) alla qualità e alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

➤ la **performance individuale** (art. 9 del D.Lgs n. 150/2009) è invece collegata:

per quanto riguarda il Segretario Comunale:

- a) alle funzioni proprie del Segretario Comunale;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi assegnati all'unità organizzativa o al servizio per il quale è nominato responsabile;
- c) ai comportamenti organizzativi del Segretario Comunale;

per quanto riguarda il personale responsabile di un'unità organizzativa o di un servizio:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

per quanto riguarda invece il restante personale assegnato all'unità organizzativa o al servizio, è collegata:

- 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.

Nella valutazione della performance individuale, ai sensi dell'art. 9, comma 3, del D.Lgs n. 150/2009 e secondo quanto disciplinato dal C.C.N.L. e dal Contratto decentrato integrativo, non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs n. 150/2009, **la performance organizzativa non si applica agli enti locali** in quanto l'art. 8 dello stesso decreto che la disciplina non è richiamato nel citato art. 16.

Tuttavia, poiché gli articoli 8 e 9 del Decreto n. 150/2009 definiscono, in sostanza, **che cosa si valuta**, sia con riferimento all'organizzazione dell'ente, sia riguardo ai singoli dipendenti, appare chiaro il nesso tra performance dell'organizzazione e performance individuale, che si riscontra dunque sia nella fase di definizione degli obiettivi, sia nella fase di valutazione.

Va fatto, inoltre, il raccordo con le modifiche apportate dall'articolo 57 del Decreto Legislativo n. 150/2009 all'articolo 45 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 in merito alla definizione dei trattamenti accessori collegati alla performance.

Art. 6 – Il sistema premiante

Il sistema premiante, a seguito della valutazione della performance individuale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi, sia economici che di carriera, previsti nei limiti dei vincoli normativi e delle risorse disponibili dell'ente, a tal fine destinate nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.

Per premiare il merito e la professionalità, l'ente utilizza quindi i seguenti strumenti:

- la retribuzione di risultato, per il Segretario Comunale e le Posizioni Organizzative incaricate della responsabilità di servizi, da determinare sulla base dei risultati della performance annuale;
- gli incentivi e i premi annuali, individuali e/o collettivi, da distribuire sulla base dei risultati della performance annuale;
- le progressioni economiche.

L'ammontare complessivo annuo delle risorse per il trattamento accessorio collegato alla performance, è individuato nel rispetto di quanto previsto dal C.C.N.L. ed è destinato alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata sulla base del sistema di valutazione in uso presso l'Amministrazione comunale.

Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dai C.C.N.L., l'Amministrazione definisce eventuali risorse decentrate aggiuntive per il conseguimento di obiettivi, anche di mantenimento, definiti nel piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione, al fine di sostenere i correlati oneri dei trattamenti accessori del personale (Scheda D.2).

Le risorse decentrate destinate all'incentivazione prevedono quindi una combinazione di premi, da destinare in modo differenziato ai meritevoli, definiti con un sistema di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del singolo dipendente, e di premi da destinare a specifici progetti / obiettivi strategici per l'Amministrazione da riconoscere esclusivamente al personale che vi partecipa.

La distribuzione di incentivi, comunque denominati, collegati alla performance può essere effettuata solo successivamente alle valutazioni previste dal sistema di valutazione in vigore e alla sottoscrizione del C.C.D.I. di competenza. Non possono essere corrisposti incentivi e premi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

L'inadempimento degli obblighi previsti dalla normativa in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte della pubblica amministrazione (D.Lgs n. 33/2013) costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine ed è comunque valutato ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei Responsabili di Servizio, per i rispettivi settori di competenza, e dei singoli dipendenti.

Art. 7 – Criteri per la differenziazione delle valutazioni

(vedere disposizioni finali e transitorie)

Ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs n. 150/2009:

“1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 e' applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.”

Ai fini del conseguimento di qualsiasi forma di premialità, la valutazione della performance individuale deve consentire l'inserimento di ciascun dipendente in una **graduatoria** di merito formata in ordine decrescente, secondo il punteggio conseguito al termine della valutazione, e il riconoscimento di una premialità differenziata come disposto ai sensi dell'art. 5, comma 2, del presente disciplinare.

L'ordine di graduazione, ai fini della formazione della graduatoria, è effettuato, sulla base della valutazione resa, dal Nucleo di Valutazione che assicura l'oggettività della collocazione in tale graduazione e l'assenza di ogni forma di strumentalizzazione e/o di alterazione. A tal fine il Nucleo di Valutazione può chiedere ai Responsabili di Servizio ogni utile delucidazione.

Per consentire la tempestiva erogazione del sistema di premialità, entro il 31 marzo dell'anno successivo, ogni Responsabile di Servizio procede alla valutazione dei dipendenti assegnati e il Nucleo di Valutazione organizza la relativa graduatoria di merito.

Tutti i calcoli che comportano risultati numerici non interi vengono effettuati con **arrotondamento** per difetto all'unità precedente se inferiori allo 0,50 e per eccesso all'unità superiore se pari o superiori allo 0,50.

I dipendenti che sono stati sottoposti ad una sanzione disciplinare pari o superiore alla sanzione pecuniaria (multa), non hanno diritto a percepire premi.

Art. 8 – La procedura di conciliazione

In caso di valutazione negativa o non condivisa:

1. per il Segretario Comunale, acquisita la valutazione della propria performance individuale, può, nel termine di 5 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, inviare le proprie controdeduzioni per iscritto al soggetto valutatore (*Sindaco*) e per conoscenza ai componenti esperti esterni del Nucleo di Valutazione.

Il valutatore (*Sindaco*) convoca il valutato (*Segretario Comunale*) entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro i successivi 10 giorni, in forma scritta, trasmettendone copia ai componenti esperti esterni del Nucleo di Valutazione.

I componenti esperti esterni del Nucleo, nei successivi 5 giorni, possono chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione ed eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutatore comunica ai componenti esperti esterni del Nucleo e al valutato le motivazioni della sua decisione finale.

2. Per i Responsabili di servizio, acquisita la valutazione della performance individuale, il valutato può, nel termine di 5 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, inviare le proprie controdeduzioni per iscritto al soggetto valutatore (*Nucleo di Valutazione*) e per conoscenza al Sindaco.

Il valutatore (*Nucleo di Valutazione*) convoca il valutato (*Responsabile di servizio*) entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro i successivi 10 giorni, in forma scritta, trasmettendone copia al Sindaco.

Il Sindaco, nei successivi 5 giorni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione ed eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutatore comunica al Sindaco e al valutato le motivazioni della sua decisione finale.

3. Per i Dipendenti, acquisita la valutazione della performance individuale, il valutato può, nel termine di 5 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, inviare le proprie controdeduzioni per iscritto al soggetto valutatore (*Responsabile di servizio*) e per conoscenza al Segretario Comunale.

Il valutatore (*Responsabile di servizio*) convoca il valutato (*Dipendente*) entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro i successivi 10 giorni, in forma scritta, trasmettendone copia al Segretario Comunale.

Il Segretario Comunale, nei successivi 5 giorni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione ed eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutatore comunica al Segretario Comunale e al valutato le motivazioni della sua decisione finale.

4. In tutti i casi, durante gli incontri tra le parti (tra valutato e valutatore), il valutato può farsi assistere da eventuale persona di fiducia, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale.
5. In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente articolo, la valutazione può essere rivista al ribasso.
6. E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

Art. 9 – Attribuzione dei premi

Al fine di accedere al sistema di premialità interno all'Ente, ogni dipendente, al termine del processo valutativo deve conseguire un'apposita soglia di punteggio che costituisce il **limite minimo per poter accedere al sistema premiale**.

Il mancato pieno raggiungimento degli obiettivi relativi agli indicatori della performance di ciascun dipendente determina la riduzione dei premi a lui erogabili, come indicato nel sistema permanente di valutazione.

Le risorse finanziarie per l'erogazione dei premi, come determinate in sede di contrattazione decentrata integrativa, sono destinate al riconoscimento premiale del personale dipendente, non incaricato della responsabilità di servizio, secondo le metodologie di valutazione adottate dall'ente e sulla base del sistema di premialità di cui al presente disciplinare.

I premi sono erogati in misura proporzionale alle valutazioni conseguite, rapportate ai periodi di servizio utili ai fini dell'incentivazione e alla percentuale lavorativa, come stabilito in sede di contrattazione decentrata integrativa .

L'omesso riconoscimento di premialità per il mancato raggiungimento degli standard produttivi fissati dall'Amministrazione non equivale all'accertata inadeguatezza della prestazione lavorativa resa dal dipendente, fatto salvo il motivato accertamento in tal senso.

Art. 10 – Progressioni orizzontali

Al fine di valorizzare lo sviluppo delle competenze individuali, attraverso aumenti retributivi stabili possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali, sulla base di quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenuto conto a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi.

Ai sensi dell'art. 7, comma 4 - lett. c), del C.C.N.L. del 21/05/2018 è rinviata alla contrattazione decentrata integrativa la definizione dei criteri e delle procedure per l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali.

Art. 11 – Progressioni di carriera

Nell'ambito della programmazione dei fabbisogni di personale, in funzione delle esigenze organizzative del Comune e al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, l'amministrazione può prevedere la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.

La riserva di cui al comma precedente non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata nel rispetto della legge e delle disposizioni contenute nei vigenti Regolamenti sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi e per la disciplina delle progressioni verticali.

Art. 12 – Attribuzione di incarichi e responsabilità

Per far fronte ad esigenze organizzative e con l'intento di favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini di un continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti, ai sensi dell'art. 25 del Decreto Legislativo n. 150/2009, possono essere assegnati incarichi e responsabilità

con le modalità stabilite dalla legge, dal C.C.N.L. e dai regolamenti comunali e nei limiti delle risorse finanziarie. In particolare:

1. Incarichi di posizione organizzativa, normati dall'art. 13 e seguenti del C.C.N.L. del 21 maggio 2018, visti gli artt. 12 e 13 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi adottato ai sensi dell'art. 89 del Testo Unico degli Enti Locali.

Sono incarichi, di tipo fiduciario, attribuiti dal Sindaco con proprio decreto, con periodicità di norma annuale. Agli incaricati della responsabilità di aree e di servizi fanno capo tutte le competenze gestionali del settore assegnato, ai sensi dell'art. 107 del T.U.E.L.

2. Incarichi di responsabilità di ufficio o di attività, normati dall'art. 70-quinquies del C.C.N.L. del 21 maggio 2018, visto l'art. 13 bis del vigente Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi adottato ai sensi dell'art. 89 del Testo Unico degli Enti Locali.

I Responsabili di servizio, di cui al comma 1, possono assegnare ad altri dipendenti la responsabilità di determinati procedimenti.

Sulla base delle previsioni della contrattazione decentrata integrativa, in presenza di procedimenti particolarmente complessi che impongano l'assunzione di una qualche diretta responsabilità di iniziativa e risultato, è possibile prevedere l'erogazione dell'indennità di cui al sopracitato art. 70-quinquies.

Ai sensi dell'art. 7, comma 4 - lett. f), del C.C.N.L. del 21/05/2018 è rinviata alla contrattazione decentrata integrativa la definizione dei criteri generali per l'attribuzione delle indennità per specifiche responsabilità di cui all'art. 70-quinquies, comma 1.

La professionalità sviluppata e attestata dall'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione costituisce elemento prioritario per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici.

Art. 13 – La Relazione sulla Performance

Entro 30 giorni dalla conclusione delle attività relative al ciclo della performance, sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale compiuto dal Sindaco, dal Nucleo di Valutazione e dai Responsabili di Servizio, la Giunta comunale approva la Relazione sulla performance relativa all'anno precedente.

Nella Relazione, validata dal Nucleo di Valutazione, si dà conto dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi inseriti nel Piano degli obiettivi.

La struttura della Relazione riproduce quella del Piano degli obiettivi e la integra con l'indicazione dei risultati ottenuti riferiti a ciascun obiettivo. La Relazione riferisce anche sugli esiti della performance individuale.

La Relazione è pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente, entro dieci giorni dalla sua approvazione, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

Art. 14 – Indagini sul benessere organizzativo

Il Nucleo di Valutazione, avvalendosi dell'apposita struttura, realizza, possibilmente con cadenza annuale, indagini volte ad individuare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

Art. 15 – Livelli di relazione sindacale

Ai fini del presente disciplinare, sotto il profilo delle relazioni sindacali, **occorre attivare il confronto sindacale** (art. 5, comma 3, del C.C.N.L. 21/05/2018) su tre diversi aspetti:

- b) i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance;
- d) i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa;
- e) i criteri per la graduazione delle posizioni organizzative, ai fini della retribuzione della relativa indennità.

Costituiscono invece **oggetto di contrattazione** (art. 7, comma 4 del C.C.N.L. 21/05/2018:

- b) i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance;
- c) i criteri per la definizione delle procedure per le progressioni economiche;
- f) i criteri generali per l'attribuzione dell'indennità per specifiche responsabilità di cui all'art. 70-quinquies comma 1;
- j) la correlazione tra i compensi di cui all'art. 18, comma 1, lett. h) (ad es.: incentivi per le funzioni tecniche e per attività di recupero dell'evasione tributaria locale) e la retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa;
- u) l'incremento delle risorse di cui all'art. 15, comma 5, attualmente destinate alla corresponsione della retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative, ove implicante, ai fini dell'osservanza dei limiti previsti dall'art. 23, comma 2, del D.Lgs n. 75/2017, una riduzione delle risorse del Fondo di cui all'art. 67;
- v) i criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa;

Art. 16 – Disposizioni transitorie e finali

Con riferimento all'ex "*art. 7 – Graduatoria del sistema di valutazione della performance e determinazione delle fasce di merito*", come riportato nel sistema di misurazione e valutazione della performance approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 78/2015, si precisa quanto segue:

- il Decreto Legislativo 1° agosto 2011, n. 141, intervenendo sul decreto di attuazione della riforma Brunetta in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, con l'art. 6, comma 1, così disponeva: "**La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009**";
- il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74 sostituendo con l'art. 13, comma 1, l'intero art. 19 del Decreto Legislativo n. 150/2009 ha di fatto eliminato il sistema della graduatoria dei giudizi basata su tre fasce di merito.

La pubblica amministrazione deve comunque attenersi, relativamente ai vari istituti del trattamento economico accessorio (progressioni economiche orizzontali, incentivi alla produttività, ecc...) ai principi di necessaria selettività e valorizzazione del merito sanciti dal D.Lgs n. 150/2009.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

Premessa

L'entrata in vigore del C.C.N.L. dei Segretari Comunali e Provinciali del 16/05/2001 all'art. 42 introduce un nuovo istituto contrattuale denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia assegnati e alla realizzazione di compiti istituzionali.

L'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei rendimenti e dei risultati, da definire da parte del singolo Ente.

Il presente Sistema di valutazione della performance del Segretario Comunale tiene conto del ruolo e delle funzioni a lui assegnate dalla legge, dai regolamenti, dai decreti e dalle prescrizioni contrattuali, con particolare attenzione alla valutazione della performance individuale e all'effetto della stessa sull'organizzazione dell'Ente.

Il D.Lgs n. 150/2009, in attuazione della delega contenuta nella Legge n. 15/2009, infatti, interviene riguardo alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance dei dipendenti pubblici, Segretari e dirigenti compresi, improntando tutto il processo di gestione della performance ad una logica di miglioramento dell'attività amministrativa e dei rapporti con l'utenza.

L'obiettivo di garantire elevati standard qualitativi di servizio si raggiunge, dunque, attraverso il perseguimento di risultati e di obiettivi specifici, predefiniti in rapporto allo svolgimento dell'attività istituzionale assegnata, e di miglioramento delle prestazioni in rapporto alla funzione, al ruolo specifico e al funzionamento complessivo dell'organizzazione.

Art. 1

Performance e Sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e di valutazione della performance del Segretario Comunale si riferisce alle funzioni ed ai compiti che la legge rimette al Segretario Comunale, nonché al positivo contributo fornito e alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione.

Gli obiettivi di performance assegnati al Segretario sono connessi alle funzioni indicate dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti, ricomprese nell'art. 97 del T.U.E.L. D.Lgs n. 267/2000, e consistono in:

1. *funzione di collaborazione e di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico - amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti;*
2. *partecipazione con funzioni consultive, referenti e d'assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta;*
3. *espressione dei pareri di cui all'art. 49 del T.U.E.L. in relazione alle sue competenze nel caso in cui l'ente non abbia responsabilità dei servizi;*

4. *rogito di tutti i contratti dei quali l'ente è parte;*
5. *esercizio d'ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o conferitagli dal sindaco;*
6. *funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti o responsabili dei servizi (art. 97, comma 4, del D.Lgs n. 267/2000).*

Riguardo alle altre funzioni assegnate dall'organo politico, per esempio qualora il Segretario sia incaricato dal Sindaco della Responsabilità di Servizio, la performance sarà distintamente valutata a fronte di:

1. *ogni singola attività, risultato e obiettivo raggiunto;*
2. *efficacia ed economicità nella realizzazione di progetti specifici;*
3. *tempi di raggiungimento dei risultati;*
4. *impiego efficiente delle risorse, umane, strumentali e finanziarie, a disposizione;*
5. *capacità manageriale in rapporto all'attività assegnata;*
6. *capacità di valutazione equa e differenziata dei collaboratori;*

Art. 2

Organo deputato alla misurazione e valutazione della performance

L'art. 99 del D.Lgs n. 267/2000 stabilisce che, nei comuni, la figura del Segretario Comunale "dipende funzionalmente" dal Sindaco al quale spettano le attribuzioni in ordine al rapporto funzionale del Segretario con l'Ente locale presso il quale questi presta servizio.

Pertanto, l'attività di misurazione e valutazione della performance del Segretario è effettuata da parte del Sindaco che opera singolarmente secondo i criteri deliberati dalla Giunta, su proposta del Nucleo di Valutazione.

Art. 3

La valutazione sugli obiettivi di performance

I criteri di valutazione, in generale, sono finalizzati alla valutazione delle competenze proprie dei dipendenti. Queste costituiscono l'insieme delle conoscenze, delle capacità e dei valori, ai quali l'Amministrazione attribuisce particolare importanza, in quanto generatrici di performance, e che chiede e si aspetta da coloro che vi lavorano, per raggiungere al meglio gli obiettivi per cui l'Istituzione esiste.

L'obiettivo è quello di dare una definizione chiara dei comportamenti affinché le persone sappiano cosa l'Amministrazione si attende da loro, cosa sarà rilevato e valutato e cosa andrà sviluppato laddove emergano lacune rispetto alle aspettative.

Dal punto di vista metodologico si è graduata l'intensità su quattro livelli:

1. **Valutazione inferiore allo standard - bassa:** indica comportamenti che influenzano in maniera non adeguata il risultato, la qualità e l'efficacia del lavoro;
2. **Valutazione migliorabile - limitata:** indica comportamenti che non sempre rispondono alle esigenze e alle aspettative dell'organizzazione;
3. **Valutazione adeguata - buona:** indica comportamenti che rispondono all'esigenza di corretto funzionamento dell'attività e che si limitano allo svolgimento corretto dei compiti attribuiti;
4. **Valutazione superiore allo standard - eccellente:** indica comportamenti che apportano altissima qualità, progettazione e innovazione e alto valore aggiunto all'attività lavorativa. Sono comportamenti non comuni per l'apporto particolarmente qualificato e differenziato che danno alla performance collettiva.

Art. 4

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di valutazione della performance del Segretario Comunale si inserisce nell'ambito del *Ciclo di gestione della Performance* e si articola in tre momenti diversi:

1. Valutazione su Obiettivi di performance in riferimento alle funzioni/attività assegnate dall'organo politico, così come descritto al precedente art. 1, qualora il Segretario sia nominato Responsabile di Servizio.
2. Valutazione inerente le funzioni conferite istituzionalmente al Segretario Comunale dalle leggi, dai regolamenti e dai provvedimenti Sindacali, così come descritto al precedente art. 1.
3. Valutazione su comportamenti e capacità organizzative, che valuta il grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo. Tali comportamenti professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 T.U.E.L. D.Lgs n. 267/2000, integrano la competenza esercitata sulla gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente, e presuppongono il raggiungimento di obiettivi comportamentali ben definiti (es. gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente, capacità di attribuire i ruoli e i compiti ai collaboratori, capacità di gestione delle risorse attribuite, strumentali e finanziarie).

Gli obiettivi di performance individuati per il Segretario Comunale vengono misurati e valutati utilizzando un'unica scheda di misurazione e valutazione (Scheda A) articolata secondo una logica "a campi":

1. la prima parte è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle attività e agli obiettivi assegnati dall'organo politico (Scheda D.1).
Il Sindaco, preso atto della valutazione dei risultati raggiunti dal Segretario Comunale, formulata dal Nucleo tenendo conto dell'attività svolta dal valutato in qualità di Responsabile di Servizio, esprime percentualmente il grado di raggiungimento degli obiettivi articolando la valutazione complessiva su quattro livelli: raggiungimento al 100% - al 75% - al 50% e allo 0% in caso di giudizio negativo.
Il peso complessivo degli obiettivi di performance concorre alla valutazione finale nella misura massima del 10% (100 punti) del punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato.
In assenza di nomina di Responsabile di Servizio il peso complessivo di detta attività viene proporzionalmente ripartito in aggiunta ai successivi due punteggi massimi raggiungibili di cui ai successivi punti 2 e 3;
2. la seconda parte è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle funzioni istituzionali del Segretario Comunale.
Nel primo campo vengono elencate le funzioni che saranno oggetto di valutazione, alle quali viene assegnato un "peso" la cui determinazione proviene dall'importanza attribuita alle stesse.
Il totale delle voci afferenti alle funzioni istituzionali oggetto di valutazione e presenti in scheda deve consentire di esprimere un "peso" totale pari a 100, in funzione della rilevanza ed impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse potenzialmente riveste.
A ciascuna funzione istituzionale individuata sono associati quattro livelli di valutazione (inferiore allo standard, migliorabile, adeguato e superiore allo standard).
Il peso complessivo previsto per la valutazione delle funzioni istituzionali concorre alla valutazione finale nella misura massima del 45% (450 punti) del punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato;
3. la terza parte, invece, è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali manageriali da cui si evincono gli obiettivi comportamentali assegnati.
Nel primo campo vengono elencati i comportamenti e le capacità professionali richieste per il ruolo che saranno oggetto di valutazione, alle quali viene assegnato un "peso" la cui determinazione proviene dall'importanza attribuita alle stesse.
Il totale delle voci afferenti alle capacità e ai comportamenti professionali oggetto di valutazione e presenti in scheda deve consentire di esprimere un "peso" totale pari a 100, in funzione della rilevanza ed impegno, opportunamente comparati, che ognuna di essi potenzialmente riveste.
A ciascuna indicatore di professionalità sono associati quattro livelli di valutazione (inferiore allo standard, migliorabile, adeguato e superiore allo standard).
Il peso complessivo previsto per la valutazione dei comportamenti e delle capacità professionali concorre alla valutazione finale nella misura massima del 45% (450 punti) del punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato;

Art. 5
Verifica finale della performance

Entro il mese di Marzo successivo all'anno cui si riferisce la valutazione, il Sindaco:

1. procede alla valutazione dei risultati conseguiti ovvero alle cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nella scheda di valutazione;
2. compila la prima parte della scheda di valutazione attribuendo la percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati, dopo aver sentito il Nucleo e aver valutato nel suo complesso l'attività svolta dal Segretario Comunale in qualità di Responsabile di Servizio; la valutazione si articola in quattro livelli percentuale, come descritto al precedente art. 4 paragrafo 2.1;
3. compila la seconda e la terza parte della scheda di valutazione attribuendo a ciascuna funzione istituzionale e a ciascun comportamento professionale un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala con quattro livelli di valutazione, come descritto al precedente art. 3.

Per ciascuna voce della scheda, il "punteggio conseguito" è quindi dato dalla "% di raggiungimento" tradotta in punti oppure dalla somma dei "pesi attribuiti" moltiplicati per i "coefficienti di valutazione". Il "punteggio totale" è dato invece dalla somma dei tre punteggi conseguiti sugli obiettivi di performance e sulle funzioni istituzionali e i comportamentali professionali valutati.

Ai sensi dell'art. 7, paragrafo 5 del disciplinare, tutti i calcoli che comportano risultati numerici non interi vengono effettuati con arrotondamento per difetto all'unità precedente se inferiori allo 0,50 e per eccesso all'unità superiore se pari o superiori allo 0,50.

Art. 6
Modalità di attribuzione della retribuzione di risultato

Ai sensi dell'art. 42 del C.C.N.L. dei Segretari Comunali del 16/05/2001, gli Enti destinano alla retribuzione di risultato un importo non superiore al 10% del monte salari riferito a ciascun Segretario nell'anno di riferimento, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.

La retribuzione di risultato erogabile deve quindi essere ponderata in base al periodo di permanenza del Segretario all'interno dell'Ente e all'eventuale peso dell'Ente, in termini di quota di retribuzione erogata, se questo è in convenzione.

Sulla base della retribuzione massima erogabile, come prescritto dalla normativa contrattuale, il punteggio ottenuto a seguito del processo valutativo incide nelle seguenti modalità:

Fascia di punteggio ottenuto	Percentuale della retribuzione di risultato attribuita
- con valutazione inferiore allo standard – bassa (fino a 300 punti)	0% Della retribuzione di risultato massima erogabile
- con valutazione migliorabile – limitata (tra 301 e 500 punti)	35% Della retribuzione di risultato massima erogabile
- con valutazione adeguata – buona (tra 501 e 750 punti)	70% Della retribuzione di risultato massima erogabile
- con valutazione superiore allo standard – eccellente (tra 751 e 1.000 punti)	100% Della retribuzione di risultato massima erogabile

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

CRITERI GENERALI PER IL CONFERIMENTO E LA REVOCA DEGLI INCARICHI E METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI E DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

LA POSIZIONE ORGANIZZATIVA E LA GRADUAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

Premessa

Gli articoli 13, 14 e 15 del C.C.N.L. del Comparto Funzioni Locali, stipulato in data 21/05/2018, prevedono che gli enti debbano predisporre i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa, nonché i criteri per la graduazione delle P.O. ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione di posizione.

L'art. 17 del medesimo C.C.N.L. prevede poi delle disposizioni particolari per le P.O. negli enti privi di personale con qualifica dirigenziale, mentre il successivo art. 18 disciplina i compensi aggiuntivi che possono essere liquidati alle P.O. in aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, qualora ne ricorrano i presupposti.

L'individuazione dei suindicati criteri è oggetto di confronto con le OO.SS. e le RSU, così come previsto dall'articolo 5, del già citato C.C.N.L..

Preliminarmente è opportuno chiarire che il sistema proposto non valuta le persone, ma le posizioni. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria di queste ultime a prescindere dal potenziale e dalle prestazioni delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni organizzative va intesa come strumento per la gestione delle risorse umane e per tale motivo è passibile di aggiornamenti al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'ente.

Art. 1

Istituzione dell'Area Posizioni Organizzative

La presente disciplina viene emanata ai sensi dell'articolo 5, comma 3, lettere d) ed e) e dell'articolo 13, comma 1, del C.C.N.L. 21/05/2018, il quale consente di conferire incarichi per posizione organizzativa, ai dipendenti inquadrati in categoria D, che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

- 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, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizione ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti da *curriculum*.

Dato atto che, allo stato attuale, lo schema organizzativo dell'ente prevede le seguenti strutture apicali denominate "Aree":

Area Polizia Locale
Area Anagrafe – Leva e Elettorale
Area Sociale
Area Entrate – Affari generali – Istruzione – Cultura e CED
Area Bilancio – Contabilità e Personale
Area Tecnica

Dato anche atto che nello schema organizzativo dell'ente non sono previste figure di Alta professionalità, così come disciplinate dall'art. 13, comma 2, lettera b), del C.C.N.L. 21/05/2018.

Al fine di riconoscere e valorizzare la professionalità delle risorse umane esistenti all'interno dell'organizzazione comunale, la Giunta comunale istituisce l'Area delle posizioni organizzative da individuarsi nell'ambito dell'assetto organizzativo, in relazione alla complessità delle attività cui sono preposti i singoli funzionari.

Art. 2

Competenze dell'incaricato di posizione organizzativa

Competono all'incaricato di Posizione Organizzativa (da ora anche P.O.):

- a) l'organizzazione del servizio e/o degli uffici affidatigli;
- b) il raggiungimento degli obiettivi e la realizzazione dei programmi attribuitigli;
- c) la gestione delle risorse economiche e strumentali assegnategli nonché di quelle umane, nei limiti dell'ordinaria gestione del personale;
- d) l'adozione di atti di impegno di spesa e le relative liquidazioni nell'ambito dei progetti o programmi di sua competenza;
- e) l'adozione di attestazioni, certificazioni, autenticazioni e di ogni altro atto costituente manifestazione di conoscenza;
- f) gli atti necessari ad attuare i programmi e i progetti affidatigli, compresa la determinazione a contrarre nell'ambito delle risorse assegnate e delle direttive impartite;
- g) la responsabilità dei procedimenti facenti capo al servizio rientranti nel progetto o programma affidatogli;
- h) il parere di regolarità tecnica sulle proposte di deliberazioni di Giunta o di Consiglio rientranti nell'ambito delle attribuzioni della posizione organizzativa;
- i) il rilascio di autorizzazioni e licenze, escluse quelle comportanti valutazione di natura discrezionale;
- j) gli atti di valutazione del personale assegnato;
- k) la presidenza di commissioni di gara e la firma dei relativi contratti.
- l) tutti gli altri compiti previsti all'articolo 107, commi 2 e 3, del D.Lgs 18 agosto 2000, n. 267 e successive modificazioni ed integrazioni (T.U.E.L.), come previsto dall'articolo 109, comma 2, del medesimo T.U.E.L.

Art. 3

Conferimento degli incarichi di Posizione Organizzativa

In conformità all'art. 17, comma 1, del C.C.N.L. del Comparto Funzioni Locali del 21/05/2018, nel Comune di Canneto sull'Oglio, in quanto ente privo di personale con qualifica dirigenziale, i responsabili delle strutture apicali sono titolari delle posizioni organizzative disciplinate dall'art. 13 dello stesso C.C.N.L.

In relazione al comma precedente, a ciascun dipendente a cui sia conferito l'incarico di responsabilità di una struttura apicale è riconosciuta l'attribuzione della posizione organizzativa il cui valore economico sarà determinato dal sistema di graduazione vigente nell'ente.

L'incarico di responsabilità, in conformità con l'articolo 109, comma 2, del Decreto Legislativo n. 267/2000, è conferito, con provvedimento motivato del Sindaco, al personale di categoria D, dipendente dell'Ente o di altro Ente in convenzione. In tal caso la nomina viene effettuata dal Sindaco del Comune capo convenzione, nel rispetto delle norme convenzionali intervenute tra gli enti e delle presenti disposizioni.

Nell'atto di nomina sono specificate le peculiarità professionali specifiche e le attività attribuite alla funzione, i termini di decorrenza e scadenza nonché le eventuali cause di revoca dell'incarico oltre alle valutazioni periodiche cui è soggetta la funzione, ai sensi della vigente disciplina contrattuale e regolamentare.

L'attribuzione dell'incarico è subordinata alla dichiarazione da parte del dipendente di insussistenza di cause di inconferibilità ed incompatibilità rispetto all'incarico da rivestire.

L'incarico di P.O. è compatibile con un rapporto di lavoro a tempo parziale, di durata non inferiore al 50% del rapporto a tempo pieno.

Ai fini del conferimento, il Sindaco individuerà i soggetti che riterrà idonei prendendo in esame tutti i dipendenti appartenenti alla categoria D che, a qualunque titolo, prestino servizio presso l'Ente, motivando la scelta operata, con riferimento ai seguenti criteri:

- a) **anzianità di servizio nell'area** che si intende attribuire o nelle funzioni che si intendono assegnare, anche con riferimento alle modalità manifestate nell'espletamento del servizio riguardo l'assenza di problematicità o eventuale cause di demerito;
- b) **valutazione** conseguita nell'ultimo triennio;
- c) eventuali **procedimenti disciplinari**;
- d) **professionalità e competenza**, espressa mediante il possesso di specifici titoli di studio richiesti dalla posizione che si intende attribuire o da esperienza settoriale;
- e) **capacità di direzione e integrazione organizzativa**, espressa mediante l'assenza di situazioni di contenzioso o di conflitto interpersonale.

Art. 4

Incarico di Posizione Organizzativa a dipendente di categoria C

Qualora non siano in servizio dipendenti di categoria D oppure nei casi in cui, pure essendo in servizio dipendenti inquadrati in tale categoria, non sia possibile attribuire agli stessi un incarico *ad interim* di posizione organizzativa per la carenza delle competenze professionali a tal fine richieste, al fine di garantire la continuità e la regolarità dei servizi istituzionali, è possibile, in via eccezionale e temporanea, conferire l'incarico di posizione organizzativa anche a personale della categoria C, purché in possesso delle necessarie capacità ed esperienze professionali.

I valori della retribuzione di posizione verranno in questo caso proporzionati rispetto a quelli della graduazione per l'Area con personale di categoria D, applicando i valori minimi e massimi previsti dal C.C.N.L. per le posizioni organizzative di categoria C.

Art. 5 Durata degli incarichi

Gli incarichi di Posizione Organizzativa hanno durata minima di UN ANNO e massima di TRE ANNI. È fatta salva una diversa minor durata legata a specifiche e motivate esigenze organizzative.

L'incarico cessa anticipatamente rispetto alla sua naturale scadenza, in caso di:

- cessazione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato, anche per il compimento del limite massimo di età;
- revoca dell'incarico per le motivazioni disciplinate al successivo art. 7;
- rinuncia all'incarico da parte del titolare, prevista al successivo art. 9;

L'incarico, potrà essere rinnovato con le medesime formalità, fino alla scadenza del mandato amministrativo del Sindaco, con eventuale prosecuzione per la durata massima di 45 giorni e comunque sino alla nomina del sostituto.

L'eventuale rinnovo è subordinato alla valutazione positiva al termine dell'incarico ed è soggetto alle determinazioni della Giunta in relazione all'assetto organizzativo dell'Ente.

Art. 6 Valutazione dei risultati e delle attività

Secondo le modalità previste dalla vigente disciplina contrattuale e regolamentare, l'attività professionale svolta ed i risultati raggiunti dal titolare di P.O. sono soggetti a:

- a) specifica valutazione annuale rispetto agli obiettivi affidati;
- b) valutazione al termine dell'incarico;
- c) eventuale valutazione prima della scadenza per l'accertamento di gravi inadempienze rispetto agli obblighi e responsabilità connessi all'incarico o a quelli d'ufficio.

La valutazione positiva annuale consente l'attribuzione della retribuzione di risultato, secondo i regolamenti e i manuali tempo per tempo vigenti.

L'esito positivo della valutazione al termine dell'incarico è condizione per l'eventuale rinnovo.

L'esito delle valutazioni è riportato nel fascicolo personale del dipendente e di esso si tiene conto nell'affidamento di altri incarichi.

Art. 7 Revoca dell'incarico

L'incarico può essere revocato prima della sua naturale scadenza per:

- a) valutazione annuale gravemente negativa (inferiore a 401/1000);
- b) grave o reiterato inadempimento rispetto agli obblighi e responsabilità derivanti dalle funzioni attribuite al titolare dell'incarico di posizione organizzativa;
- c) inosservanza delle direttive contenute nell'atto di affidamento dell'incarico;
- d) grave o reiterata violazione delle metodologie previste, tale da dimostrare inequivocabilmente lo svolgimento di attività inadeguate al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- e) intervenuti mutamenti organizzativi.

La revoca dell'incarico di posizione organizzativa comporta la perdita della retribuzione di posizione da parte del dipendente titolare. In tal caso, il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del proprio profilo mantenendo il trattamento economico già acquisito della sola categoria di appartenenza.

Art. 8 Incarichi ad interim

L'Ente può attribuire, con atto scritto e motivato, le funzioni sostitutive dell'incarico ad altro dipendente di categoria D, al Segretario o ad altro soggetto compatibile con le disposizioni vigenti. Tenuto conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi, per gli incarichi ad interim, previsti dall'art. 15, comma 6, del C.C.N.L. 21/05/2018, alla P.O. incaricata, nell'ambito della retribuzione di risultato, spetta un ulteriore importo compreso tra il 15% e il 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la P.O. oggetto dell'incarico ad interim.

La durata dell'incarico ad interim non può superare la durata di dodici mesi, eventualmente prorogabili per una sola volta, con atto motivato, qualora perdurino le cause che hanno determinato l'affidamento dell'incarico.

Art. 9 Rinuncia all'incarico

Il titolare di posizione organizzativa può proporre una rinuncia all'incarico conferitogli, solo qualora non sia apicale nell'area, mediante comunicazione scritta da inoltrare, di norma, con un preavviso di almeno 60 giorni.

È, in ogni caso, facoltà dell'Ente accogliere o meno la richiesta ovvero differire il termine dell'incarico, onde contemperare le esigenze del dipendente con quelle organizzative.

Art. 10 Soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni organizzative

Nell'accingersi a definire una metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative occorre innanzitutto accettare un certo grado di soggettività del risultato finale, qualunque metodologia venga elaborata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

E' necessario, a questo proposito, ricordare che valutare significa decidere.

L'unica, ma tuttavia importantissima, funzione della metodologia di graduazione è di limitare il grado di soggettività delle decisioni, costringendo i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:

- Il "tecnico della valutazione" che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche e soluzioni operative al problema della graduazione. Svolge questo ruolo il Nucleo di Valutazione il cui compito è quello di proporre una metodologia e applicarla in tutti i suoi passaggi, al fine di supportare la Giunta nell'attività finale di graduazione e favorire l'omogeneità dell'applicazione.
- le posizioni organizzative, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;
- le OO.SS., nei modi e nelle forme previsti dal C.C.N.L. del Comparto Funzioni Locali vigente;
- La Giunta che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia e della sua connessa applicazione, inclusa la quantificazione delle risorse da destinare agli istituti contrattuali previsti per la posizione organizzativa.

Art. 11 Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative

La valutazione della posizione mira a definire il grado di complessità delle funzioni connesse ad una specifica posizione di lavoro, prescindendo dalle prestazioni effettivamente erogate dal soggetto che ricopre tale posizione.

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.

I Fattori di valutazione generale individuati corrispondono alle seguenti quattro aree:

- A. complessità organizzativa;
- B. complessità gestionale del servizio assegnato;
- C. complessità specialistica dell'incarico assegnato;
- D. rilevanza strategica;

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.

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.

Nella tabella in allegato (scheda B.1) vengono riassunti i fattori costituenti di ogni area.

Art. 12 **Pesatura delle Posizioni Organizzative**

Il sistema di graduazione delle posizioni di lavoro va esercitato senza conoscere le somme a disposizione dell'amministrazione per l'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato, in modo particolare nel rispetto dell'art. 23, comma 2, del D.Lgs n. 75/2017. Il Nucleo di Valutazione, infatti, nella graduazione non deve essere condizionato da tale importo.

Sulla base dei servizi assegnati alle diverse Posizioni Organizzative, secondo la struttura organizzativa approvata dalla Giunta Comunale, il Nucleo di Valutazione redige un'apposita pesatura delle Posizioni Organizzative da sottoporre all'Organo esecutivo per la successiva approvazione.

In caso di **servizi gestiti in forma associata**, qualora venga costituito un Ufficio Unico associato, si precisa che la pesatura della P.O., e la conseguente determinazione dell'indennità di posizione nei limiti stabiliti dal C.C.N.L., riferita all'Ufficio Unico, compete al Comune capofila, sentiti gli altri enti associati e tenendo conto delle problematiche della gestione associata.

La pesatura delle Posizioni Organizzative viene fatta, per ciascun settore, utilizzando il modello allegato "scheda B.1".

Premesso che, come definito dal C.C.N.L., l'importo della Retribuzione di Posizione varia da un minimo di € 5.000 ad un massimo di € 16.000 per la categoria D e da un minimo di € 3.000 ad un massimo di € 9.500 per la categoria C (importi annui lordi ripartiti su tredici mensilità), in base alla pesatura risultante dalla scheda verrà definito l'importo dell'indennità di ciascuna Posizione Organizzativa procedendo come segue:

1. l'Ufficio Personale individua il "budget" a disposizione per la retribuzione di posizione (inteso come importo massimo attribuibile tenuto conto della categoria di appartenenza delle P.O.). Per ciascuna P.O. da conferire viene accantonato l'ammontare minimo destinato alla retribuzione di posizione secondo il C.C.N.L., calcolando così il valore contrattuale minimo (di seguito "vcm") delle P.O. dell'Ente. Il Settore Risorse umane determina quindi la differenza fra budget e vcm, differenza che costituisce il "budget residuo".

2. Individuato il punteggio totale di ciascuna P.O., come da allegato B.1, l'ufficio preposto effettua la parametrizzazione del singolo punteggio rispetto al punteggio minimo e massimo attribuibile alla singola posizione, determinando così l'importo della retribuzione di posizione di ciascuna P.O. secondo la seguente formula:

$$X = R_{\min} + ((P - P_{\min}) \times (R_{\max} - R_{\min})) / (P_{\max} - P_{\min})$$

X = Indennità di Posizione risultante

P = punteggio ottenuto dalla scheda

R_{min} = Indennità di Posizione minima

R_{max} = Indennità di Posizione massima

P_{min} = Punteggio minimo possibile

P_{max} = Punteggio massimo possibile

3. Qualora il risultato del sistema di graduazione e attribuzione delle posizioni e relativa retribuzione di posizione fosse superiore alle somme a disposizione per tale retribuzione, si procederà alla riduzione proporzionale delle somme individuate.

Qualsiasi variazione della metodologia di pesatura delle Posizioni Organizzative e conseguente determinazione dell'indennità di posizione deve essere preventivamente approvata dalla Giunta Comunale, su proposta del Nucleo di Valutazione.

Nelle ipotesi di conferimento di incarico di posizione organizzativa a personale utilizzato a tempo parziale presso altro ente o presso servizi in convenzione si deve tenere anche conto di quanto dettato dall'art. 17 "Disposizioni particolari sulle posizioni organizzative" del C.C.N.L. 21/05/2018.

La Retribuzione di Posizione è corrisposta al titolare di Posizione Organizzativa anche nei periodi di astensione obbligatoria dal lavoro per maternità, per i primi trenta giorni di astensione facoltativa per maternità, in caso di ricovero ospedaliero, in caso di patologie gravi, per le quali sono richieste terapie salvavita, e in caso di assenza causata da infortunio sul lavoro, purché in vigenza dell'incarico.

Art. 13

Performance e Sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e di valutazione della performance delle Posizioni Organizzative avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi di unità organizzativa o individuali predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso la "pesatura" del risultato raggiunto rispetto alle attese;
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali valutata con riferimento alle capacità di direzione richieste in un ente locale. La valutazione sarà articolata in tre aree: gestione del ruolo, gestione e sviluppo risorse e organizzazione.

Per effetto della crescente autonomia gestionale e di ruolo riconosciuta ai titolari di Posizione Organizzativa, il fattore di valutazione dei risultati dovrebbe assumere maggiore peso e importanza nel processo di misurazione / valutazione complessiva del dipendente.

Gli obiettivi si potranno distinguere in diverse tipologie:

- obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente, in genere derivati dai documenti di pianificazione e programmazione;
- specifici obiettivi complessivi dell'amministrazione, particolarmente strategici che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale;
- eventuali obiettivi personali.

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione (Scheda D.1).

Art. 14

Organo deputato alla misurazione e valutazione della performance

L'attività di misurazione e valutazione della performance dei Responsabili di Servizio (Posizioni organizzative) è effettuata dal Nucleo di Valutazione.

Per la formulazione della proposta di valutazione della performance delle P.O. alla Giunta Comunale, sulla base dei risultati conseguiti, il Nucleo si avvale della proposta del Segretario Comunale.

Art. 15

La valutazione sugli obiettivi di performance

I criteri di valutazione, in generale, sono finalizzati alla valutazione delle competenze proprie dei dipendenti. Queste costituiscono l'insieme delle conoscenze, delle capacità e dei valori, ai quali l'Amministrazione attribuisce particolare importanza, in quanto generatrici di performance, e che chiede e si aspetta da coloro che vi lavorano, per raggiungere al meglio gli obiettivi per cui l'Istituzione esiste.

L'obiettivo è quello di dare una definizione chiara dei comportamenti affinché le persone sappiano cosa l'Amministrazione si attende da loro, cosa sarà rilevato e valutato e cosa andrà sviluppato laddove emergano lacune rispetto alle aspettative.

Dal punto di vista metodologico si è graduata l'intensità su quattro livelli:

1. **Valutazione inferiore allo standard - bassa:** indica comportamenti che influenzano in maniera non adeguata il risultato, la qualità e l'efficacia del lavoro;
2. **Valutazione migliorabile - limitata:** indica comportamenti che non sempre rispondono alle esigenze e alle aspettative dell'organizzazione;
3. **Valutazione adeguata - buona:** indica comportamenti che rispondono all'esigenza di corretto funzionamento dell'attività e che si limitano allo svolgimento corretto dei compiti attribuiti;
4. **Valutazione superiore allo standard - eccellente:** indica comportamenti che apportano altissima qualità, progettazione e innovazione e alto valore aggiunto all'attività lavorativa. Sono comportamenti non comuni per l'apporto particolarmente qualificato e differenziato che danno alla performance collettiva.

Art. 16

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di valutazione della performance delle Posizioni Organizzative si inserisce nell'ambito del *Ciclo di gestione della Performance* e si articola in due momenti diversi:

1. Valutazione su Obiettivi di performance individuale in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali, relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità o trasversali. Gli obiettivi, predeterminati, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali.
2. Valutazione su competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative ovvero il grado di allineamento dei comportamenti posti in essere rispetto alle attese (gestione del ruolo, capacità di gestione e sviluppo delle risorse, organizzazione del servizio in un'ottica di efficacia ed efficienza).

Il Sistema di valutazione della Posizione Organizzativa è composto da un'unica scheda di misurazione e valutazione (Scheda B.2) articolata secondo una logica "a campi":

1. la prima parte è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle attività e agli obiettivi assegnati dall'organo politico.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi affidati al Responsabile del Servizio, espresso percentualmente per singola attività o progetto, come riportato in dettaglio nell'apposita scheda di descrizione (Scheda D.1), viene sommato in un grado percentuale medio di raggiungimento degli obiettivi.

Il peso complessivo degli obiettivi di performance concorre alla valutazione finale in misura percentuale, da definire in sede di contrattazione decentrata, rispetto al punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato (1000 punti);

2. la seconda parte è appositamente riservata alla valutazione delle competenze professionali, dei comportamenti e delle capacità organizzative da cui si evincono gli obiettivi comportamentali assegnati.

Nel secondo campo vengono dettagliati i comportamenti e le capacità professionali richieste per il ruolo che saranno oggetto di valutazione.

A ciascuna indicatore di professionalità sono associati quattro livelli di valutazione (inferiore allo standard, migliorabile, adeguato e superiore allo standard).

3. Il peso complessivo previsto per la valutazione dei comportamenti e delle capacità professionali concorre alla valutazione finale nella misura percentuale residuale (100% - % stabilita per il punto 1 che precede) rispetto al punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato (1000 punti).
4. La valutazione si considera negativa in quanto ritenuta “inferiore allo standard – bassa” con un punteggio complessivo compreso tra 0 e 400/1000.

Art. 17

Verifica finale della performance

Entro il mese di Marzo successivo all'anno cui si riferisce la valutazione, il Nucleo di Valutazione:

1. procede alla valutazione dei risultati conseguiti ovvero alle cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di descrizione (Scheda D.1);
2. compila la prima parte della scheda di valutazione con l'indicazione delle diverse percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati che concorreranno all'elaborazione della percentuale media di performance.
3. compila la seconda parte della scheda di valutazione attribuendo a ciascun comportamento professionale un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala con quattro livelli di valutazione, come descritto al precedente art. 6.

Per ciascuna voce della scheda, il “punteggio conseguito” è quindi dato dalla “% di raggiungimento” tradotta in punti oppure dalla somma dei “coefficienti di valutazione” attribuiti. Il “punteggio totale” è dato invece dalla somma dei due punteggi conseguiti sugli obiettivi di performance e sui comportamenti professionali valutati.

Ai sensi dell'art. 7, paragrafo 5, del disciplinare, tutti i calcoli che comportano risultati numerici non interi vengono effettuati con arrotondamento per difetto all'unità precedente se inferiori allo 0,50 e per eccesso all'unità superiore se pari o superiori allo 0,50.

Art. 18

Modalità di attribuzione della retribuzione di risultato

Ai sensi dell'art. 15, comma 4, del C.C.N.L. del 21/05/2018, gli Enti destinano alla retribuzione di risultato una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste nello schema organizzativo dell'Ente.

La retribuzione di risultato è erogabile solo a seguito di valutazione annuale.

Come previsto dagli articoli 7, comma 4, lettera v) e 15, comma 4, del C.C.N.L. del 21/05/2018, si dà atto che i criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei dipendenti incaricati di P.O. saranno stabiliti nel C.D.I. 2019/2021, di prossima sottoscrizione.

COMUNE DI CANNETO SULL'OGLIO

“Allegato C”

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Art. 1

La responsabilità della valutazione

La valutazione della prestazione lavorativa, intendendo con questo i comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti, compete al Responsabile del Servizio. Il Responsabile, oltre che delle proprie osservazioni, può avvalersi anche di quelle di diretti collaboratori o di altri Responsabili di Servizio qualora si tratti del processo valutativo di dipendenti che, nell'ambito dell'organizzazione, non si rapportano direttamente o esclusivamente con il Responsabile stesso.

Il dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione ha prestato servizio presso diversi settori/servizi è valutato dal Responsabile dell'ultimo settore/servizio di assegnazione al quale competerà acquisire anche gli elementi di conoscenza per i periodi precedenti, al fine di formulare un unico giudizio complessivo.

I Responsabili si assumono, in definitiva, la responsabilità della valutazione.

Art. 2

I Fattori di valutazione

La metodologia permanente prevista dall'articolo 6 del C.C.N.L. 31 marzo 1999 e dal D.Lgs n. 150/2009 identifica i fattori di valutazione sulla base di quanto previsto dall'articolo 18 del C.C.N.L. 1° aprile 1999, come sostituito dall'art. 37 del C.C.N.L. 22 gennaio 2004, nonché dai criteri stabiliti nel C.C.D.I..

Nella predisposizione del sistema di valutazione si è tenuto anche conto di quanto previsto all'art. 9 del D.Lgs n. 150/2009 (*c.d. Decreto Brunetta*).

I parametri per la valutazione del personale sono stati raggruppati in **4 aree**, come di seguito elencate, e prendono in considerazione **12 capacità/abilità**:

1. Precisione e qualità delle prestazioni svolte;
2. Capacità di adattamento operativo al contesto d'intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi;
3. Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra diversi uffici;
4. Capacità organizzativa di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali;

AREA 1 - PRECISIONE E QUALITA'

- 1.1 Accuratezza
- 1.2 Tensione al risultato
- 1.3 Innovazione

AREA 2 - ADATTAMENTO OPERATIVO

- 2.1 Flessibilità
- 2.2 Disponibilità al cambiamento
- 2.3 Assunzione impegni/responsabilità

AREA 3 - ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE

- 3.1 Cooperazione
- 3.2 Relazioni interpersonali
- 3.3 Orientamento al cliente

AREA 4 - PROPOSITIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

- 4.1 Spirito di iniziativa
- 4.2 Pianificazione/programmazione
- 4.3 Competenze tecniche

Ognuna delle **12 capacità/abilità** viene di seguito descritta in termini di comportamenti osservabili secondo una prima definizione generale ed una scala comportamentale a 4 livelli di intensità, in modo tale da presentare comportamenti specifici ritenuti:

punti 1 = Appena adeguati alle richieste minime del ruolo.

punti 2 = Rispondenti in modo soddisfacente alle richieste del ruolo.

punti 3 = Rispondenti in modo più che soddisfacente alle richieste del ruolo.

punti 4 = Decisamente al di sopra di quanto richiesto dal ruolo.

Applicando i 4 livelli di intensità alle 12 capacità/abilità sono stati individuati i relativi indicatori comportamentali, sulla base dei quali si dovranno effettuare le singole valutazioni.

AREA 1 - PRECISIONE E QUALITA'

1.1 - ACCURATEZZA

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.

1 = 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.

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

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

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

1.2 - TENSIONE AL RISULTATO

Individua la spinta a lavorare bene, ad impegnarsi su obiettivi impegnativi e a competere con sé stessi per mantenere un proprio standard di prestazione elevato.

1 = Dimostra una minima volontà ad impegnarsi per raggiungere gli obiettivi.

2 = Dimostra una discontinua volontà ad impegnarsi, richiedendo spesso pressioni esterne.

3 = Manifesta, dandone prove significative, di saper stabilire e raggiungere obiettivi significativi.

4 = Stabilisce e raggiunge sempre obiettivi impegnativi mantenendo elevati standard di

prestazione.

1.3 - INNOVAZIONE

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.

1 = Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.

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

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

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

AREA 2 - ADATTAMENTO OPERATIVO

2.1 - FLESSIBILITÀ

Individua la capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in situazioni e contesti diversi, all'interno dei quali riesce a comprendere ed apprezzare le diverse prospettive sui problemi; accettare o promuovere cambiamenti nella propria organizzazione o del proprio ruolo; adattare l'approccio personale alle mutate caratteristiche del contesto organizzativo.

1 = Non è disponibile a rivedere le sue opinioni. Manifesta resistenza ai cambiamenti.

2 = Lavora con altri adattandosi moderatamente ai cambiamenti. Accetta consigli per modificare la sua idea di come si deve fare.

3 = Lavora efficacemente in situazioni e contesti differenti. Apprezza i punti di vista diversi dai suoi ed è disponibile a cambiare il suo approccio originario.

4 = Lavora con successo in una grande varietà di contesti e situazioni. Comprende velocemente i cambiamenti e vi si adatta. Si confronta, costruttivamente, con opinioni diverse dalla sua e ricerca spontaneamente nuovi approcci alle situazioni.

2.2 - DISPONIBILITÀ AL CAMBIAMENTO

Individua la capacità e la disponibilità a rispondere positivamente alla richiesta di cambiamento di compiti e di modalità operative sia internamente che esternamente alla propria struttura di appartenenza.

1 = Resiste al cambiamento.

2 = Accetta passivamente il cambiamento, diventa disponibile in presenza di pressioni esterne.

3 = Accetta positivamente il cambiamento facendosi coinvolgere.

4 = Promuove il cambiamento, accoglie positivamente le proposte attivandosi per realizzarle e coinvolgendo gli altri.

2.3 - ASSUNZIONE IMPEGNI/RESPONSABILITÀ

Individua la disponibilità ad ampliare ed interpretare in modo estensivo il proprio ruolo professionale.

1 = Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.

2 = Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.

3 = E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.

4 = Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

AREA 3 - ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE

3.1 - 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.

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

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

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

4 = E' 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.

3.2 - RELAZIONI INTERPERSONALI

Individua la capacità di comprendere ed interpretare le motivazioni e le esigenze delle persone con cui si entra in contatto, instaurando una relazione positiva con loro.

1 = Comprende con difficoltà le esigenze e le argomentazioni degli altri, raramente è disponibile ad entrare in sintonia con loro.

2 = Comprende motivazioni ed esigenze degli altri, ma non sempre reagisce in modo appropriato per stabilire una relazione positiva con loro.

3 = Interpreta in modo soddisfacente atteggiamenti ed esigenze degli altri, pronto ad adeguare il proprio comportamento per stabilire una relazione positiva con gli altri.

4 = Gestisce con padronanza la comunicazione interpersonale senza manifestare nessun tipo di difficoltà, riuscendo ad instaurare condizioni positive anche in presenza di lievi disturbi della comunicazione.

3.3 - ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze del cliente, sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.

1 = E' poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative del cliente.

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

3 = Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze del cliente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato.

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

AREA 4 - PROPOSITIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

4.1 - SPIRITO DI INIZIATIVA

Individua la capacità di decidere e agire tempestivamente, prima di esserne costretti dalle circostanze, utilizzando l'esperienza per anticipare le conseguenze delle azioni e per cogliere nuove opportunità.

1 = Non identifica le opportunità, si fa spesso cogliere impreparato in situazioni problematiche e tende a rimanere passivo.

2 = Coglie le opportunità immediate e si impegna nei problemi più urgenti, ma tende più a reagire agli eventi che ad anticiparli.

3 = Agisce rapidamente con determinazione, anche in situazioni problematiche; non attende che i problemi si risolvano da soli ma cerca di anticiparli e di non farsi cogliere impreparato.

4 = Prevede conseguenze non evidenti agli altri, mette in essere azioni che contrastano l'insorgere di complicazioni future.

4.2 - PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE

Individua la capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.

1 = Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse.

2 = Dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico.

3 = Pianifica e programma autonomamente le attività e le risorse assegnate.

4 = Pianifica e programma attività anche complesse senza difficoltà mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone i risultati.

4.3 - COMPETENZE E TECNICHE

Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali di mestiere.

1 = Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente.

2 = Ha discrete conoscenze tecniche che applica ad un ambito specialistico.

3 = Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica in ambito specialistico con molte varianti.

4 = Dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi, fornendo pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi. Si aggiorna con continuità.

Art. 3

La valutazione sugli obiettivi di performance

I criteri di valutazione, in generale, sono finalizzati alla valutazione delle competenze proprie dei dipendenti. Queste costituiscono l'insieme delle conoscenze, delle capacità e dei valori, ai quali l'Amministrazione attribuisce particolare importanza, in quanto generatrici di performance, e che chiede e si aspetta da coloro che vi lavorano, per raggiungere al meglio gli obiettivi per cui l'Istituzione esiste.

L'obiettivo è quello di dare una definizione chiara dei comportamenti affinché le persone sappiano cosa l'Amministrazione si attende da loro, cosa sarà rilevato e valutato e cosa andrà sviluppato laddove emergano lacune rispetto alle aspettative.

Dal punto di vista metodologico si è graduata l'intensità su quattro livelli:

1. **Valutazione inferiore allo standard - bassa:** indica comportamenti che influenzano in maniera non adeguata il risultato, la qualità e l'efficacia del lavoro;
2. **Valutazione migliorabile - limitata:** indica comportamenti che non sempre rispondono alle esigenze e alle aspettative dell'organizzazione;
3. **Valutazione adeguata - buona:** indica comportamenti che rispondono all'esigenza di corretto funzionamento dell'attività e che si limitano allo svolgimento corretto dei compiti attribuiti;
4. **Valutazione superiore allo standard - eccellente:** indica comportamenti che apportano altissima qualità, progettazione e innovazione e alto valore aggiunto all'attività lavorativa. Sono comportamenti non comuni per l'apporto particolarmente qualificato e differenziato che danno alla performance collettiva.

Art. 4

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di valutazione della performance del Personale dipendente si inserisce nell'ambito del *Ciclo di gestione della Performance* e si articola in due momenti diversi:

1. Valutazione su Obiettivi di performance individuale in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali, relativi all'unità organizzativa di appartenenza o trasversali. Gli obiettivi, predeterminati, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali.
2. Valutazione su competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative ovvero il grado di allineamento dei comportamenti posti in essere rispetto alle attese (gestione del ruolo, capacità di gestione e sviluppo delle risorse, organizzazione del servizio in un'ottica di efficacia ed efficienza).

Il sistema di valutazione della Personale dipendente è composto da un'unica scheda di misurazione e valutazione (Scheda C) articolata secondo una logica "a campi":

1. la prima parte è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle attività e agli obiettivi assegnati dall'organo politico.
Obiettivo comune a tutti i dipendenti è il mantenimento/miglioramento della performance connessa alle attività dell'area di appartenenza, valutate nel loro complesso. Il contributo assicurato alla performance della singola unità organizzativa è espresso percentualmente per singolo dipendente.
Il grado di raggiungimento degli obiettivi affidati al dipendente, espresso percentualmente per singola attività o progetto, come riportato in dettaglio nell'apposita scheda di descrizione (Scheda D.1), viene sommato in un grado percentuale medio di raggiungimento degli obiettivi.

Il peso complessivo degli obiettivi di performance concorre alla valutazione finale in misura percentuale, da definire in sede di contrattazione decentrata, rispetto al punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato (1000 punti);

2. la seconda parte è appositamente riservata alla valutazione delle competenze professionali, dei comportamenti e delle capacità organizzative da cui si evincono gli obiettivi comportamentali assegnati.

Nel secondo campo vengono dettagliate le 12 capacità/abilità individuate come fattori di valutazione.

A ciascun indicatore sono associati quattro livelli di intensità (inferiore allo standard, migliorabile, adeguato e superiore allo standard).

Il peso complessivo previsto per la valutazione di dette capacità/abilità concorre alla valutazione finale nella misura percentuale residuale (100% - % stabilita per il punto 1 che precede) rispetto al punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato (1000 punti).

Art. 5

Verifica finale della performance

Entro il mese di Marzo successivo all'anno cui si riferisce la valutazione, il Responsabile del Servizio:

1. procede alla valutazione dei risultati conseguiti ovvero alle cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di descrizione (Scheda D.1);
2. compila la prima parte della scheda di valutazione con l'indicazione delle diverse percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati che concorreranno all'elaborazione della percentuale media di performance.
3. compila la seconda parte della scheda di valutazione attribuendo a ciascuna capacità/abilità un coefficiente di intensità, mediante il ricorso ad una scala con quattro livelli di valutazione, come descritto al precedente art. 2.

Per ciascuna voce della scheda, il "punteggio conseguito" è quindi dato dalla "% di raggiungimento" tradotta in punti oppure dalla somma dei "coefficienti di valutazione" attribuiti. Il "punteggio totale" è dato invece dalla somma dei due punteggi conseguiti sugli obiettivi di performance e sui comportamenti professionali valutati.

Ai sensi dell'art. 7, paragrafo 5 del disciplinare, tutti i calcoli che comportano risultati numerici non interi vengono effettuati con arrotondamento per difetto all'unità precedente se inferiori allo 0,50 e per eccesso all'unità superiore se pari o superiori allo 0,50.

Come nel precedente sistema di valutazione della prestazione lavorativa dei dipendenti, sono stati individuati 4 livelli di giudizio corrispondenti ad altrettante fasce di punteggio che vengono tra loro comparati nella tabella che segue:

- il livello ex **"insufficiente"** ora **"valutazione inferiore allo standard – bassa"** è conseguito da quei lavoratori che non sono stati in grado di conseguire gli obiettivi prefissati e manifestano forti carenze comportamentali;
- Il livello ex **"sufficiente"** ora **"valutazione migliorabile – limitata"** è raggiunto da quei lavoratori che hanno fornito un apporto lavorativo soddisfacente, ma che hanno manifestato carenze comportamentali tali da aggravare l'attività del proprio Servizio;
- Il livello ex **"buono"** ora **"valutazione adeguata – buona"** è conseguito dai lavoratori che hanno dimostrato un discreto livello d'impegno e adeguate capacità/abilità;
- Il livello ex **"ottimo"** ora **"valutazione superiore allo standard – eccellente"**, infine, è attribuito ai lavoratori che hanno dimostrato prestazioni e competenze superiori.

Precedente griglia di valutazione su 48 punti max	Nuova griglia di valutazione su 1.000 punti max
- livello “insufficiente” (fino a 18 punti)	- con “valutazione inferiore allo standard – bassa” (fino a 400 punti)
- livello “sufficiente” (da 19 punti a 28 punti)	- con “valutazione migliorabile – limitata” (tra 401 e 600 punti)
- livello “buono” (da 29 punti a 38 punti)	- con “valutazione adeguata – buona” (tra 601 e 800 punti)
- livello “ottimo” (da 39 punti a 48 punti)	- con “valutazione superiore allo standard – eccellente” (tra 801 e 1.000 punti)

Art. 6

Maggiorazione del premio individuale

In attuazione dell'art. 69, commi 2 e 3, del C.C.N.L. del 21/05/2018, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'Ente, sarà attribuita una maggiorazione del premio individuale da quantificare e distribuire sulla base dei criteri definiti in sede di contrattazione decentrata.

Art. 7

Modalità di attribuzione dell'incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi

Ai sensi dell'ex art. 31 del C.C.N.L. 22/01/2004, visto ora l'art. 67 del C.C.N.L. 21/05/2018, *“le risorse finanziarie destinate alla incentivazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività (risorse decentrate) vengono determinate annualmente dagli enti”*.

Dopo l'avvenuta costituzione del Fondo risorse decentrate, nell'ambito delle risorse rese disponibili, in sede di contrattazione decentrata vengono stabilite le modalità di erogazione di tale fondo.

NOTE METODOLOGICHE PER LA REDAZIONE DEGLI OBIETTIVI

CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI

➤ **In generale gli obiettivi rappresentano:**

1. risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento,
2. riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
3. in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
4. concordati ad inizio periodo,
5. risultati riferiti all'intero settore (che però non siano l'attività ordinaria complessiva o attività routinaria e normale).

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i Responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo. Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire siano in linea con le linee politiche.

➤ **Requisiti degli obiettivi:**

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- **chiarezza e precisione:** devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sinteticità:** devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti specificità: i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo diviene più agevole poter stabilire a consuntivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- **ampiezza e generalità:** la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi che siano:

- **sfidanti:** i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- **orientati alla soluzione di problemi:** l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere

verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";

- **adeguatamente selezionati:** si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

ELEMENTI CHE COMPONGONO UN OBIETTIVO

Per costruire obiettivi che abbiano le caratteristiche di forma e di contenuto individuate nei precedenti paragrafi, il metodo proposto prevede, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi caratteristici:

- **titolo:** si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- **descrizione:** è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- **single attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo:** si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- **tempi di realizzazione e conclusione:** stabiliscono i tempi o il periodo entro il quale l'obiettivo sarà conseguito e realizzato; possono anche essere riferiti a fasi parziali o intermedie.
- **Indicatori di risultato** riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

➤ Processo per l'identificazione di un obiettivo

Al fine di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

- **riflessione sulla mission:** significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- **collegamento con il piano politico:** indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- **coerenza tra obiettivi** di PEG (o documento affine) e Relazione Previsionale e Programmatica, che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- **ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi** significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- **individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti** non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

➤ Indicatori di performance

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

- **tempificati e tempestivi:** l'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo di mettere in condizioni il decisore di prendere le azioni correttive desiderate rispetto alle performance perseguite;
- **validi:** questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare;
- **affidabili:** con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali;
- **non ambigui:** l'ambiguità infatti crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti;
- **misurabili:** se un parametro non si può misurare non si può controllare;
- **completi:** le informazioni ricavabili non devono essere parziali;
- **rilevanti:** l'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato;
- **disponibili ed economici:** ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono;

- **coerenti:** è necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.

In linea generale la logica fondamentale per la costruzione di indicatori di performance, tenendo conto della logica del sistema di controllo si basa su alcuni precisi aspetti:

- gli indicatori devono essere correlati agli obiettivi strategici;
- gli indicatori devono essere articolati in relazione a diverse aree di risultato;
- gli indicatori devono essere individuati tenendo conto delle caratteristiche dei processi;
- il numero di indicatori non deve essere mai eccessivo, per evitare che il costo della raccolta dei dati sia superiore al beneficio stesso delle informazioni.

➤ **Dinamicità possibile degli obiettivi con variazione o aumento degli stessi**

Nel caso di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazioni sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti.

LA VALUTAZIONE A CONSUNTIVO DEGLI OBIETTIVI

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito. In questo caso, si collegherà il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui potremo definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando il perché e le eventuali attenuanti a carico del dipendente che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), se è stato raggiunto distinguendo se il risultato è stato conseguito a livello sufficiente, se è stato raggiunto in modo soddisfacente o se è stato pienamente conseguito; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio.

La difficoltà di tale valutazione risiede soprattutto nella individuazione precisa di una "misura" del conseguimento dell'obiettivo.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili.

Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la qualità di servizi prestati "fuori dal mercato";
- il governo e la regolazione di sistemi economici, territoriali, ambientali ecc...;
- i servizi e le attività interne prestate da unità organizzative a supporto delle attività e dei progetti di un altro settore.

La problematicità della misurazione di fenomeni organizzativi complessi non costituisce però un impedimento assoluto all'attività di valutazione. Come è noto, "misurazione" e "valutazione" sono concetti anche etimologicamente distinti.

- "*Misurare*" rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.
- "*Valutare*" costituisce invece un'attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo.

E' evidente che la valutazione può giovare di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. Ma è altrettanto evidente che essa non può identificarsi tout court con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di segni, in aggiunta ad eventuali misure; tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività;

il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza ecc.

Alcuni di tali fatti si prestano ad essere misurati (ad esempio, il numero dei soggetti coinvolti).

Tuttavia, poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può scongiurare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta. L'eventuale ricorso a misure quantitative, che ne siano espressione, laddove sia possibile e conveniente, può costituire un valido supporto all'analisi dei fatti, ma non deve mai sostituirsi all'interpretazione ed al discernimento di chi valuta.

Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito, è possibile a condizione che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento); ma nel senso di valutare "approssimativamente" se i risultati raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- stabilire se i tempi sono stati rispettati (laddove ci sia un problema di rispetto dei tempi);
- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

Per la valutazione a consuntivo degli obiettivi sono state predisposte le Schede D.1 e D.2.; in particolare la Scheda D.2 è destinata alla valutazione del grado di raggiungimento dei progetti finalizzati all'attivazione di nuovi servizi o al mantenimento/miglioramento/potenziamento di quelli esistenti, finanziati dall'Amministrazione comunale ai sensi dell'ex art. 15, comma 5, del C.C.N.L. 01/04/1999, ora art. 67, comma 5, lett. b) del C.C.N.L. 21/05/2018. Tali schede, in linea con il metodo proposto, prevedono i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione della realizzazione delle singole fasi che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva delle attività svolte;
- una valutazione sul rispetto dei tempi: si procede a tale valutazione solo nel caso in cui il "fattore tempo" sia rilevante (tipicamente nel caso di progetti che hanno un inizio ed una fine determinati); consiste nel raffronto tra tempi previsti e tempi effettivi, nonché nell'analisi degli eventuali scostamenti;
- una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi, significativi rispetto all'obiettivo; la valutazione viene effettuata in tre fasi:
 - a) rilevazione degli eventuali indicatori associati al risultato e confronto tra misura prevista e misura raggiunta;
 - b) descrizione sintetica del risultato specifico ottenuto in rapporto al risultato atteso;
 - c) formulazione di un giudizio sintetico finale sul grado di conseguimento dell'obiettivo specifico;
- un giudizio sintetico di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione.

GLOSSARIO

Per una migliore comprensione dell'argomento trattato dal disciplinare, si riportano le seguenti definizioni:

- **Performance:** il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera;
- **Performance organizzativa:** la performance ottenuta dall'Ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola;
- **Performance individuale:** la performance ottenuta da singoli individui o gruppi di individui;
- **Ciclo di gestione della performance:** il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati alla fine del ciclo;
- **Piano della performance:** l'insieme degli obiettivi strategici ed operativi alla base dell'attività dell'amministrazione;
- **Misurazione della performance:** attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili, riferiti a processi, o servizi prodotti, o impatto sui cittadini;
- **Valutazione della performance:** attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'Ente, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti, anche in prospettiva futura;
- **Relazione sulla performance:** la descrizione periodica delle risultanze dell'attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;
- **Sistema di misurazione e valutazione della performance:** il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie da utilizzarsi, le fasi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti del processo di misurazione e valutazione della performance;
- **Obiettivo:** la descrizione di un risultato chiaro e misurabile, che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale;
- **Programma, Piano di attività, Progetto:** la descrizione organica delle attività e delle operazioni da realizzare per raggiungere un obiettivo, del risultato da ottenere, degli indicatori e dei target affinché possa misurarsi il suo effettivo raggiungimento, delle risorse da utilizzarsi e delle fasi temporali che ne illustrano la dinamica;
- **Processo:** la sequenza di atti e/o operazioni finalizzate alla prestazione di un servizio;
- **Indicatore:** una misura sensibile alla variabile o al fattore nei confronti dei quali si intende agire. La variabile di performance può riguardare l'efficacia, l'efficienza o la qualità dell'attività svolta e il grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- **Target:** valore che un soggetto si prefigge di ottenere dall'indicatore prescelto;
- **Stakeholder o portatori di interesse:** qualsiasi gruppo qualificato di individui, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall'ottenimento degli obiettivi dell'amministrazione o comunque dalla sua azione. Possono essere interni od esterni all'organizzazione e possono essere portatori di diritti;
- **Outcome:** impatto, effetto o risultato ultimo di un'azione; conseguenze di un'attività o di un processo dal punto di vista dell'utente del servizio e più in generale dagli stakeholder.

SECRETARIO COMUNALE

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

ANNO _____

NOMINATIVO	SERVIZIO
------------	-------	----------	-------

PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA	<p>Al Segretario Comunale nominato Responsabile di Servizio sono assegnati alcuni obiettivi di performance che vengono formalizzati con apposito atto della Giunta Comunale.</p> <p>A consuntivo, il Sindaco attribuisce un grado % di raggiungimento complessivo degli obiettivi assegnati articolato su 4 livelli: raggiungimento al 100% - al 75% - al 50% e allo 0% in caso di giudizio negativo (A)</p> <p>La "percentuale di raggiungimento conseguito" (A) viene poi rapportata al punteggio massimo conseguibile (C).</p>							
	Obiettivi in presenza di nomina a Responsabile di Servizio		% di raggiungimento conseguito (A)					
	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati							
<p>Legenda</p> <p>% di raggiungimento conseguito (A): Valutazione pari a 0% inferiore allo standard - 50% migliorabile - 75% adeguato - 100% superiore allo standard</p> <p>Risultato conseguito (B): % di raggiungimento (A) * 100</p> <p>Punteggio max (C): 100 punti</p> <p>(*) In assenza di nomina di Responsabile di Servizio il punteggio max (C) viene riproporzionato in aggiunta agli altri due punteggi massimi (G) e (M)</p> <p>Punteggio conseguito (D): (Punteggio max (C) * Risultato conseguito (B)) / 100</p>		<table border="1"> <tr> <td align="right"><i>Risultato conseguito (B)</i></td> <td align="center">0</td> </tr> <tr> <td align="right"><i>Punteggio massimo (C) (*)</i></td> <td align="center">100</td> </tr> <tr> <td align="right"><i>Punteggio conseguito (D)</i></td> <td align="center">0</td> </tr> </table>	<i>Risultato conseguito (B)</i>	0	<i>Punteggio massimo (C) (*)</i>	100	<i>Punteggio conseguito (D)</i>	0
<i>Risultato conseguito (B)</i>	0							
<i>Punteggio massimo (C) (*)</i>	100							
<i>Punteggio conseguito (D)</i>	0							

FUNZIONI DI SEGRETARIO COMUNALE	<p>I criteri di valutazione sono stati individuati tenendo conto sia della particolare natura della figura di derivazione fiduciaria da parte del Sindaco che delle particolari funzioni attribuite al Segretario Comunale direttamente dalla legge (Art. 97 del D.Lgs n. 267/2000 - T.U.E.L. e altre normative specifiche), funzioni che prive di qualsiasi connotazione gestionale di risorse materiali, finanziarie ed umane, attengono quasi esclusivamente a funzioni di collaborazione e garanzia dell'azione amministrativa degli organi di governo. A ciascuna funzione è assegnato un "peso" (P). Il totale dei pesi deve sommare 100.</p>							
		PESO ATTRIBUITO (P)	Valutazione (E)					
			1	2	3	4	TOT.	
	1 - Collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa - art. 97, comma 2, del D.Lgs n. 267/2000 - T.U.E.L. Partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del Segretario.	50					0	
	2 - Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e di Consiglio. Art. 97, comma 4, lett. a) del D.Lgs. n. 267/2000 - TUEL.	20					0	
	3 - Funzioni di rogio dei contratti dell'Ente, art. 97, comma 4, lett. c) del D.Lgs. n. 267/2000 - TUEL.	5					0	
	4 - Funzioni di coordinamento e sovrintendenza delle Posizioni Organizzative responsabili di servizi.	25					0	
		Totale ----> 100	100					
			<i>Punteggio raggiunto (F)</i>					0
			<i>Punteggio massimo (G)</i>					450
		<i>Punteggio conseguito (H)</i>					0,00	
<p>Legenda</p> <p>Valutazione (E): 1 inferiore allo standard - 2 migliorabile - 3 adeguato - 4 superiore allo standard</p> <p>Punteggio raggiunto (F): Somma Punteggi Valutazione (E) dati, rigo per rigo, da valutazione (E) * peso attribuito (P)</p> <p>Punteggio max (G): 400 punti riproporzionati a 450</p> <p>Punteggio conseguito (H): Punteggio raggiunto (F) / 400* Punteggio max (G)</p>								

COMPORTEMENTI E CAPACITA' ORGANIZZATIVE		PESO ATTRIBUITO (P)	Valutazione (I)				
			1	2	3	4	TOT.
	1 - Capacità di analisi e di gestione dei problemi	12					0
	2 - Capacità cognitive (ricerca, informazioni, innovazione, pensiero analitico)	12					0
	3 - Gestione dell'incertezza (sicurezza di sé, reazione all'insuccesso, impegni verso l'organizzazione)	8					0
	4 - Capacità di iniziativa	9					0
	5 - Capacità manageriali (sviluppo degli altri, direttività, cooperazione, team leadership, capacità di attribuire i ruoli e i compiti ai collaboratori)	15					0
	6 - Capacità relazionali (orientamento al cliente/utente interno ed esterno, costruzione rapporti)	10					0
	7 - Capacità realizzative (accuratezza, iniziativa, rispetto delle scadenze previste per legge, affidabilità e gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente)	7					0
	8 - Assistenza e servizio (sensibilità interpersonale e orientamento al servizio)	7					0
9 - Assunzione delle responsabilità di ruolo	10					0	
10 - Esercizio dell'autonomia decisionale	10					0	
	Totale ----> 100	100					
		<i>Punteggio raggiunto (L)</i>					0
		<i>Punteggio massimo (M)</i>					450
		<i>Punteggio conseguito (N)</i>					0,00
<p>Legenda</p> <p>Valutazione (I): 1 inferiore allo standard - 2 migliorabile - 3 adeguato - 4 superiore allo standard</p> <p>Punteggio raggiunto (L): Somma Punteggi Valutazione (I) dati, rigo per rigo, da valutazione (I) * peso attribuito (P)</p> <p>Punteggio max (M): 400 punti riproporzionati a 450</p> <p>Punteggio conseguito (N): Punteggio raggiunto (L) / 400* Punteggio max (M)</p>							

Punteggio TOTALE (D + H + N)	0,00
arrotondato	
0	

OSSERVAZIONE DEL VALUTATORE

OSSERVAZIONE DEL VALUTATO

Canneto sull'Oglio, _____

(Firma del Valutatore)

(Firma del Valutato)

In caso di valutazione negativa o non condivisa, ai sensi dell'art. 8 del disciplinare di valutazione, entro 5 giorni dalla data di acquisizione della valutazione della performance il dipendente può inviare le proprie controdeduzioni scritte dando così inizio alla procedura di conciliazione.

Comune di Canneto sull'Oglio
SCHEMA DI GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Scheda B.1
(Rev.1-2019)

COGNOME NOME

RESPONSABILE DI SERVIZIO DEL SETTORE

ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE		Punti max	Elementi di valutazione	PESO max %	PESO ponderato %
A	COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA			14,00%	
A.1	Entità delle risorse umane gestite	(da 1 a 6)			0
	Il punteggio viene attribuito in modo proporzionale alle risorse umane assegnate ad una data posizione.				
	fino a 5 dipendenti	punti 1/3			
	oltre 5 dipendenti	punti 4/6			
A.2	Risorse finanziarie in termini di spesa ed entrate correnti gestite dalla posizione	(da 4 a 8)			0
	fino a € 500.000,00	punti 4			
	oltre a € 500.000,00	punti 5/8			
B	COMPLESSITA' GESTIONALE DEL SERVIZIO ASSEGNATO			22,00%	
B.1	Numerosità e complessità delle relazioni interne	(da 2 a 8)			0
	Il punteggio viene attribuito dal Nucleo di valutazione, sulla base delle indicazioni del Segretario comunale, seguendo i seguenti criteri che tengono conto della numerosità e complessità delle relazioni interne:				
	- relazioni interne limitate e circoscritte all'ambito funzionale	punti 2			
	- relazioni interne caratterizzate da una rete di relazioni con la generalità delle altre funzioni comunali	punti 3/4			
	- relazioni interne caratterizzate da una rete di interazioni con la generalità delle altre funzioni comunali e con gli organi istituzionali anche volte alla definizione degli atti di programmazione	punti 5/8			
B.2	Numerosità e complessità delle relazioni esterne	(da 2 a 6)			0
	Il punteggio viene attribuito tenendo conto della numerosità e complessità delle tipologie delle relazioni esterne di ciascuna posizione. La valutazione viene effettuata dal Nucleo di valutazione sulla base delle indicazioni del Segretario comunale, seguendo i seguenti criteri che tengono conto della numerosità e complessità delle relazioni esterne:				
	- numerosità limitata e complessità bassa	punti 2			
	- numerosità limitata e complessità media / numerosità alta e complessità bassa	punti 3/4			
	- numerosità limitata e complessità alta / numerosità alta e complessità media	punti 5/6			
B.3	Complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento	(da 1 a 8)			0
	Il punteggio viene attribuito dal Nucleo di valutazione, sulla base delle indicazioni del Segretario comunale, seguendo i seguenti criteri che tengono conto del livello di complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento per la gestione dei servizi/attività di competenza del responsabile:				
	- variabilità e complessità medio/basse	punti 1 / 3			
	- variabilità e complessità medio/alte	punti 4 / 6			
	- variabilità e complessità alte	punti 7 / 8			
C	COMPLESSITA' SPECIALISTICA DELL'INCARICO ASSEGNATO			31,00%	
C.1	Livello di responsabilità	(da 3 a 10)			0
	Il punteggio viene assegnato in base al livello di responsabilità connessa ai profili di responsabilità tecnica, gestionale, amministrativo- contabile, civile, penale e datoriale (rischio della responsabilità di ruolo). Il punteggio viene attribuito dal Nucleo di valutazione, sulla base delle indicazioni del Segretario Comunale, secondo i seguenti criteri inerenti il livello di responsabilità:				
	- medio	punti 3 / 5			
	- alto	punti 6 / 8			
	- elevato	punti 9 / 10			
C.2	Responsabilità derivante dall'autonomia decisionale	(da 3 a 11)			0
	Il punteggio viene assegnato esaminando i limiti e i livelli di responsabilità derivanti dal contesto direzionale e politico nonché dal quadro normativo e procedurale della posizione. Il punteggio viene attribuito dal Nucleo di valutazione, sulla base delle indicazioni del Segretario Comunale, secondo i seguenti criteri:	punti 3 / 5			
	- la posizione opera con limitata autonomia nell'ambito di precise direttive politiche entro un ben definito quadro normativo e procedurale	punti 6 / 8			
	- la posizione opera con autonomia nell'ambito di precise direttive politiche che richiedono interpretazioni e consentono una flessibilità di scelta entro un complesso quadro normativo e procedurale	punti 9 / 11			
C.3	Competenze professionali richieste	(da 4 a 10)			0
	A ciascuna posizione viene assegnato un punteggio a seconda del livello di professionalità richiesto (tecniche, giuridiche, gestionali). Il punteggio viene attribuito dal Nucleo di valutazione, sulla base delle indicazioni del Segretario Comunale, secondo i seguenti criteri:				
	- medio alte ovvero cognizioni di tipo monodisciplinare o multidisciplinare di modesto spettro (giuridico, contabile, tecnico-organizzativo)	punti 4 / 8			
	- alte ovvero cognizioni di tipo multidisciplinare di ampio spettro (giuridico, contabile, tecnico-organizzativo)	punti 9 / 10			
D	RILEVANZA STRATEGICA			33,00%	
D.1	Rilevanza politico-strategica	(da 3 a 23)			0
	Il punteggio viene attribuito dal Sindaco, considerando la rilevanza delle funzioni conferite rispetto al programma di mandato, sentito il Segretario Comunale, sulla base dei seguenti criteri:				
	- i processi e le attività gestite assumono un rilievo ordinario rispetto agli obiettivi strategici dell'Amministrazione	punti 3 / 9			
	- i processi e le attività gestite risultano significative per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione	punti 10 / 16			
	- i processi e le attività gestite risultano direttamente collegate al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione	punti 17 / 23			
D.2	Rilevanza tecnico-strategica	(da 3 a 10)			0
	Il punteggio viene attribuito, con riferimento all'organigramma dell'ente e alle sue funzioni, anche in relazione alle ipotesi di sviluppo delle strutture e delle funzioni, sentito il Sindaco, sulla base dei seguenti fattori:				
	- media	punti 3 / 5			
	- alta	punti 6 / 8			
	- elevata	punti 9 / 10			
PESO COMPLESSIVO DELLA POSIZIONE (max 100)				100,00%	0

POSIZIONE ORGANIZZATIVA	
SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	ANNO _____

NOMINATIVO		SERVIZIO	
CATEGORIA		UFFICIO	

PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA	<p>Alle Posizioni Organizzative sono assegnati n. obiettivi, formalizzati con apposito atto della Giunta Comunale. Ad ogni obiettivo è assegnato un "peso" ponderato su una scala da 1 a 4 (P).</p> <p>A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate, a ciascun obiettivo viene assegnata una "percentuale di raggiungimento" (A) rilevata dalla "Scheda D.1" di dettaglio degli obiettivi assegnati al Settore. Per gli obiettivi con scadenza oltre l'anno di competenza la "percentuale di raggiungimento" sarà valutata come "percentuale di avanzamento" relativo alle azioni da svolgersi nell'anno. Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (A) viene poi rapportata al "peso" (P) attribuito dalla Giunta a quel determinato obiettivo ottenendo così la "percentuale di raggiungimento conseguito" (B) per ciascun obiettivo.</p> <p>Il "punteggio conseguito relativo alla performance dell'unità organizzativa" (D) viene calcolato facendo la media delle "percentuali di raggiungimento conseguito" (B) moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile.</p>			
	Obiettivi dell'attività / progetto	% di raggiungimento (consuntivo) (A)	Peso (P)	% di raggiungimento conseguito (B)
	Obiettivo 1 -			0,00%
	Obiettivo 2 -			0,00%
	Obiettivo 3 -			0,00%
	Obiettivo 4 -			0,00%
	Obiettivo 5 -			
			Risultato conseguito (U)	0,00%
			Punteggio massimo (C)	0
		Punteggio conseguito (D)	0,00	
<p>Legenda</p> <p>% Raggiungimento (A): % rilevata dalla Scheda D.1 (Grado di raggiungimento riconosciuto)</p> <p>Peso (P): 1 = obiettivo di mantenimento / 2 = obiettivo di miglioramento / 3 = obiettivo di sviluppo / 4 = obiettivo strategico di sviluppo</p> <p>% di raggiungimento conseguito (B): % di raggiungimento (A)/4 (Peso max attribuibile) * Peso attribuito</p> <p>Risultato conseguito (U): Media % di raggiungimento conseguita (B)</p> <p>Punteggio max (C): da definire in sede di contrattazione decentrata rispetto al punteggio max attribuibile</p> <p>Punteggio conseguito (D): Punteggio max (C) * Risultato conseguito (U)</p>				

COMPETENZE PROFESSIONALI, COMPORAMENTI E CAPACITA' ORGANIZZATIVE			Valutazione (E)				
			1	2	3	4	TOT.
	1. GESTIONE DEL RUOLO	1.1 - Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio					0
		1.2 - Aggiornamento e approfondimento delle proprie conoscenze specialistiche al fine di una loro applicazione pratica rispondente alle esigenze dell'Ente					0
		1.3 - Capacità di indirizzare la propria attività e quella dei propri collaboratori al raggiungimento degli obiettivi assegnati					0
		1.4 - Apertura all'innovazione continua e ai cambiamenti organizzativi, capacità di produrre nuovi stimoli e nuove idee, di adattarsi a situazioni nuove e impreviste					0
		1.5 - Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare il personale assegnato e nel generare un clima organizzativo favorevole alla produttività attraverso una equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro e una gestione efficace delle problematiche interne al servizio					0
	2. GESTIONE E SVILUPPO RISORSE	2.1 - Capacità di collaborazione con gli altri responsabili dell'Ente a supporto dei loro obiettivi					0
		2.2 - Adeguatezza di comportamenti ed adattabilità al contesto operativo e alle situazioni di insufficienza di risorse anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti di modalità operative					0
		2.3 - Assumere decisioni autonome, prendere iniziative, assumersi responsabilità, nei limiti della delega					0
2.4 - Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi						0	
2.5 - Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione						0	
3. ORGANIZZAZIONE	3.1 - Pianificazione e programmazione dell'attività, in attuazione degli obiettivi assegnati					0	
	3.2 - Predisposizione ad operare al fine della soddisfazione dell'utente-cliente finale, sia esterno che interno, in un'ottica di efficacia ed efficienza organizzativa					0	
						Punteggio raggiunto (F)	0
						Punteggio massimo (G)	0
						Punteggio conseguito (H)	0,00
<p>Legenda</p> <p>Valutazione (E): 1 inferiore allo standard - 2 migliorabile - 3 adeguato - 4 superiore allo standard</p> <p>Punteggio raggiunto (F): Somma Punteggi Valutazione (E)</p> <p>Punteggio max (G): da definire in sede di contrattazione decentrata rispetto al punteggio max attribuibile (1000 - punteggio max (C))</p> <p>Punteggio conseguito (H): Punteggio raggiunto (F) / 48 * Punteggio max (G)</p>							

Punteggio TOTALE (D + H)	0,00
arrotondato	0

OSSERVAZIONE DEI VALUTATORI

OSSERVAZIONE DEL VALUTATO

Canneto sull'Oglio, _____

(Firme dei Valutatori)

(Firma del Valutato)

In caso di valutazione negativa o non condivisa, ai sensi dell'art. 8 del disciplinare di valutazione, entro 5 giorni dalla data di acquisizione della valutazione della performance il dipendente può inviare le proprie controdeduzioni scritte dando così inizio alla procedura di conciliazione.

PERSONALE DIPENDENTE

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____

NOMINATIVO		SERVIZIO	
CATEGORIA		UFFICIO	

PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi assegnati alle Posizioni Organizzative, formalizzati con apposito atto della Giunta Comunale, se non di esclusiva competenza del Responsabile del Servizio, possono essere assegnati a cascata a gruppi di persone o a singoli dipendenti.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate, a ciascun obiettivo viene assegnata una "percentuale di raggiungimento" (A) rilevata dalla "Scheda D.1" di dettaglio degli obiettivi assegnati al Settore. Per gli obiettivi con scadenza oltre l'anno di competenza la "percentuale di raggiungimento" sarà valutata come "percentuale di avanzamento" relativo alle azioni da svolgersi nell'anno.

Il "punteggio conseguito relativo alla performance dell'unità organizzativa" (D) viene calcolato facendo la media delle "percentuali di raggiungimento conseguito" (B) moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile.

Obiettivi dell'attività / progetto	% di raggiungimento conseguito (A)
Contributo assicurato alla performance della singola unità organizzativa	
Obiettivo 1 -	0,00%
Obiettivo 2 -	0,00%
Obiettivo 3 -	0,00%
Obiettivo 4 -	0,00%
Obiettivo 5 -	0,00%
Risultato conseguito (B)	0,00%
Punteggio massimo (C)	0
Punteggio conseguito (D)	0,00

Legenda
% Raggiungimento (A): % rilevata dalla Scheda D.1 (Grado di raggiungimento riconosciuto)
Risultato conseguito (B): Media % di raggiungimento conseguita (A)
Punteggio max (C): da definire in sede di contrattazione decentrata rispetto al punteggio max attribuibile
Punteggio conseguito (D): Punteggio max (C) * Risultato conseguito (B)

COMPETENZE PROFESSIONALI, COMPORTAMENTI E CAPACITA' ORGANIZZATIVE

		Valutazione (E)					
		1	2	3	4	TOT.	
AREA 1 - PRECISIONE E QUALITA'							
1.1 - ACCURATEZZA	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.					0	
1.2 - TENSIONE AL RISULTATO	Individua la spinta a lavorare bene, ad impegnarsi su obiettivi impegnativi e a competere con sé stessi per mantenere un proprio standard di prestazione elevato.					0	
1.3 - INNOVAZIONE	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.					0	
AREA 2 - ADATTAMENTO OPERATIVO							
2.1 - FLESSIBILITA'	Individua la capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in situazioni e contesti diversi, all'interno dei quali riesce a comprendere ed apprezzare le diverse prospettive sui problemi; accettare o promuovere cambiamenti nella propria organizzazione o del proprio ruolo; adattare l'approccio personale alle mutate caratteristiche del contesto organizzativo.					0	
2.2 - DISPONIBILITA' AL CAMBIAMENTO	Individua la capacità e la disponibilità a rispondere positivamente alla richiesta di cambiamento di compiti e di modalità operative sia internamente che esternamente alla propria struttura di appartenenza.					0	
2.3 - ASSUNZIONE IMPEGNI / RESPONSABILITA'	Individua la disponibilità ad ampliare ed interpretare in modo estensivo il proprio ruolo professionale.					0	
AREA 3 - ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE							
3.1 - 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.					0	
3.2 - RELAZIONI INTERPERSONALI	Individua la capacità di comprendere ed interpretare le motivazioni e le esigenze delle persone con cui si entra in contatto, instaurando una relazione positiva con loro.					0	
3.3 - ORIENTAMENTO AL CLIENTE	Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze del cliente, sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.					0	
AREA 4 - PROPOSITIVITA' E ORGANIZZAZIONE							
4.1 - SPIRITO DI INIZIATIVA	Individua la capacità di decidere e agire tempestivamente, prima di esserne costretti dalle circostanze, utilizzando l'esperienza per anticipare le conseguenze delle azioni e per cogliere nuove opportunità.					0	
4.2 - PIANIFICAZIONE / PROGRAMMAZIONE	Individua la capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.					0	
4.3 - COMPETENZE TECNICHE	Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenza professionali di mestiere.					0	
		Punteggio raggiunto (F)					0
		Punteggio massimo (G)					0
		Punteggio conseguito (H)					0,00

Legenda
Valutazione (E): 1 inferiore allo standard - 2 migliorabile - 3 adeguato - 4 superiore allo standard
Punteggio raggiunto (F): Somma Punteggi Valutazione (E)
Punteggio max (G): da definire in sede di contrattazione decentrata rispetto al punteggio max attribuibile (1000 - punteggio max (C))
Punteggio conseguito (H): Punteggio raggiunto (F) / 48* Punteggio max (G)

OSSERVAZIONE DEL VALUTATORE

OSSERVAZIONE DEL VALUTATO

Canneto sull'Oglio, _____

(Firma del Valutatore)

(Firma del Valutato)

In caso di valutazione negativa o non condivisa, ai sensi dell'art. 8 del disciplinare di valutazione, entro 5 giorni dalla data di acquisizione della valutazione della performance il dipendente può inviare le proprie controdeduzioni scritte dando così inizio alla procedura di conciliazione.

Settore:

Responsabile:

Valutazione finale

N.	OBIETTIVO (descrizione dell'attività)	PARAMETRO DI VALUTAZIONE (Indicatore)	SOGGETTI COINVOLTI	FASE	DESCRIZIONE FASE (Risultato atteso)	SCADENZA	PESO PROPOSTO DAL NUCLEO (Tipologia di obiettivo)	PESO ATTRIBUITO DALLA GIUNTA (Tipologia di obiettivo)	RISULTATO CONSEGUITO	PUNTI PROPOSTI DAL NUCLEO (sentito il Responsabile di Servizio)	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO determinato dal Nucleo
1											
2											
3											
4											

DATA E FIRMA PER ACCETTAZIONE _____

Servizio / Area	Responsabile della valutazione	Risorse assegnate
Obiettivo: descrizione sintetica		
Descrizione, finalità da perseguire, modalità		

Indicatori di risultato	Valore atteso	Valore effettivo

Osservazioni del valutato

Osservazioni del valutatore

Personale coinvolto nell'obiettivo	Firma per accettazione	% di partecipaz. a obiettivo	Valutazione (in trentesimi)	Valutazione ponderale	Valutazione economica
Totale	0	0,00%		0,00	€ 0,00
	punti su _____	somma 100			

Legenda della valutazione in trentesimi:

- 0 - 14 punti: l'obiettivo non è stato raggiunto
- 15 - 19 punti: l'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente
- 20 - 26 punti: l'obiettivo è stato raggiunto in modo soddisfacente
- 27 - 30 punti: l'obiettivo è stato pienamente conseguito

Firma del Valutatore

Firma del/i Dipendente/i valutato/i
