



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

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 - Graduazione del sistema di valutazione della performance e determinazione delle fasce di merito
- 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 - Disposizioni transitorie e finali

Allegati:

- Allegato A - Sistema di valutazione del Segretario Comunale
Scheda A – valutazione della performance individuale del Segretario comunale
- Allegato B - Sistema di valutazione dei Responsabili di Servizio – metodologia di graduazione della posizione 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 - Criteri generali per la progressione economica all'interno della categoria
Scheda E.1 – valutazione ai fini della progressione orizzontale per le posizioni iniziali delle categorie B.1 – B.3 giuridico e C.1
Scheda E.2 – valutazione ai fini della progressione orizzontale per le posizioni successive alla prima delle categorie B.1 – B.3 giuridico e C.1
Scheda E.3 – valutazione ai fini della progressione orizzontale per la categoria D.1
- Allegato F - La graduazione dei compensi per specifiche responsabilità (art. 17, comma 2, lett. F del C.C.N.L. 01/04/1999)
Scheda F – graduazione del compenso per specifiche responsabilità
- Allegato G - 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, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo n. 150/2009 (c.d. *Decreto Brunetta*) e dal Decreto Legge n. 95/2012, convertito in Legge 07/08/2012 n. 135 (c.d. *Spending Review*), tenendo conto delle deliberazioni della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (C.I.V.I.T.), dell'Autorità Nazionale Anti-Corruzione (A.N.A.C.), dei Protocolli d'intesa tra C.I.V.I.T. / A.N.A.C. e A.N.C.I. e dello Statuto comunale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento pone quale **obiettivo principale il desiderio di un 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

Le disposizioni contenute nel Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 sono volte ad assicurare una migliore organizzazione del lavoro, con l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico e il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, nonché la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.

Nell'ambito delle disposizioni di cui sopra la **performance** rappresenta il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La "gestione" della performance avviene nel rispetto dei **principi generali** contenuti nel Titolo II del D.Lgs 150/2009, in particolare:

1. la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, 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 e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
2. l'ente è tenuto a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, ai diversi settori in cui si articola e ai singoli dipendenti;
3. l'ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance;

4. l'ente adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
5. il rispetto delle disposizioni contenute nel Titolo II del D.Lgs 150/2009 è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito e alla performance.

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 delle amministrazioni, 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

Il sistema della performance del Comune di Canneto sull'Oglio è orientato ad assicurare un forte legame tra missione dell'Ente, programmi, obiettivi, indicatori ed azioni, nonché tra risultati, processi e risorse. Esso ha lo scopo di attuare la strategia dell'amministrazione comunale mediante la programmazione di obiettivi, il monitoraggio della loro attuazione e la verifica dei risultati.

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'allocatione 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.

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 individuali;
 - 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 finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti (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. giuridico-economico dell'anno 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 – Graduazione del sistema di valutazione della performance e determinazione delle fasce di merito

(vedere disposizioni finali e transitorie)

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.

La collocazione dei dipendenti nell'ambito degli appositi livelli di performance rappresentati dalle fasce di merito è operata secondo l'ordine della graduatoria valutativa prevista dal precedente comma.

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 ai fini del collocamento degli stessi nelle fasce di premialità corrispondenti al valore conseguito ad esito della valutazione.

La gestione del sistema di premialità interno, pertanto, deve essere realizzata attraverso l'utilizzo di graduatorie di merito formate secondo i seguenti principi, che rappresentano altrettanti limiti inderogabili del sistema:

1. autonomia valutativa, secondo le metodologie in atto presso l'ente;
2. ordine decrescente di collocazione secondo il punteggio di valutazione riportato;
3. collocamento in fascia di premialità sulla base dell'ordine di graduatoria conseguito a seguito del punteggio riconosciuto.

Per quanto riguarda invece l'individuazione delle **fasce di merito** che consentono l'erogazione della premialità in modo differenziato, l'Ente è tenuto all'osservanza dei seguenti criteri generali di riferimento, che costituiscono altrettanti limiti inderogabili in funzione di un corretto assetto attuativo del regime stesso:

1. il numero delle fasce di merito non può essere inferiore a tre;
2. la fascia “**alta**” deve presentare caratteri di selettività, ovvero in detta fascia non possono essere inclusi dipendenti in percentuale complessiva superiore al 35% del personale interessato e a detta fascia deve essere destinata una quota prevalente delle risorse economiche complessivamente finalizzate alla premialità (percentuale non inferiore al 51% delle risorse complessivamente destinate al predetto utilizzo);
3. la fascia “**bassa**” di merito deve, comunque, prevedere una quota, seppur limitata, di premialità ivi destinata, tenuto conto che il quadro delle fasce premiali non può, per sua natura, essere privo di valori di premio da destinarsi;
4. la determinazione dell’assetto delle fasce di merito deve rispettare un principio di gradualità decrescente della premialità, ovvero l’ordine delle fasce individuate dall’amministrazione deve rappresentare un sistema di merito che premi, con valori medi pro-capite, in modo decrescente dalla fascia indicata come “alta” a quella individuata come “bassa”;
5. la definizione del numero delle fasce e delle risorse assegnate a ciascuna fascia, nella combinazione tra percentuali di lavoratori e percentuali di valori, non deve determinare fenomeni di appiattimento retributivo calcolato sulla media pro-capite di valore di ciascuna fascia.

Il valore medio pro-capite di ciascuna fascia deve risultare effettivamente distintivo, deve cioè rappresentare un effettivo valore premiale di natura incrementale in grado di rendere concretamente incentivante e gratificante il collocamento in una fascia di merito superiore.

In sede di prima applicazione, la graduazione del sistema valutativo e premiale viene sviluppata su tre fasce di merito, secondo l’ordine valutativo e le percentuali di distribuzione di seguito indicate, così definite:

		% di personale collocato nella fascia	Valutazione conseguita secondo l’ordine della graduatoria	% delle risorse destinate alla premialità
1.	Fascia BASSA	25%	Sufficiente (punti da 401 a 600)	10%
2.	Fascia MEDIA	40%	Buono (punti da 601 a 800)	39%
3.	Fascia ALTA	35%	Ottimo (punti da 801 a 1.000)	51%

6. Il numero e la composizione del sistema delle fasce di merito possono essere modificati nell’ambito del Piano annuale degli obiettivi (P.D.O.).
7. A parità di valutazione espressa viene data la precedenza, ai fini della formazione della graduatoria di merito, ai dipendenti che abbiano conseguito un maggiore punteggio finale, eventualmente riproporzionato. Pertanto:
 - un dipendente, pur avendo ottenuto una valutazione ottima, potrebbe collocarsi nella fascia media;
 - un dipendente, pur avendo ottenuto una valutazione buona, potrebbe collocarsi nella fascia bassa;
 - un dipendente, pur avendo ottenuto una valutazione sufficiente, potrebbe non collocarsi in nessuna fascia.
8. 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.
9. I dipendenti che hanno raggiunto una valutazione insufficiente non hanno diritto a percepire premi.
10. I dipendenti che sono stati sottoposti ad una sanzione disciplinare pari o superiore alla sanzione pecuniaria (multa), non hanno diritto a percepire premi.
11. Al Segretario Comunale e alle Posizioni Organizzative, incaricate della responsabilità di servizio, non si applicano le fasce di merito ma la graduazione della retribuzione di risultato come riportata nelle rispettive schede di valutazione.

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, anche in relazione allo sviluppo delle competenze professionali e ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della performance dell'ente.

La collocazione nella fascia di merito alta per tre anni consecutivi costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche.

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. 8 e seguenti del C.C.N.L. del 31 marzo 1999, 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 dell'art. 17, comma 2, lett. f) del C.C.N.L. del 1° aprile 1999, così come modificato e integrato dall'art. 36 del C.C.N.L. del 22 gennaio 2004 e dall'art. 7 del C.C.N.L. del 9 maggio 2006, 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. 17.

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 – Disposizioni transitorie e finali

Con particolare riferimento all'art. 7 del presente disciplinare, 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, dispone che: ***“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”***.

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 6.8 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 1^ fascia di merito (tra 301 e 500 punti)	35% della retribuzione di risultato massima erogabile
- con valutazione adeguata – buona 2^ fascia di merito (tra 501 e 750 punti)	70% della retribuzione di risultato massima erogabile
- con valutazione superiore allo standard – eccellente 3^ fascia di merito (tra 751 e 1.000 punti)	100% della retribuzione di risultato massima erogabile

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

LA POSIZIONE ORGANIZZATIVA E LA GRADUAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

Premessa

Il CCNL 31 marzo 1999, con gli artt. 8, 9, 10 e 11, ha previsto e disciplinato l'area delle posizioni organizzative che, per i Comuni privi di posizioni dirigenziali, sono riconducibili alla responsabilità di direzione dei Servizi formalmente individuati nel modello organizzativo adottato quindi, di norma, il vertice dell'organizzazione.

Il Comune di Canneto sull'Oglio intende dotarsi di una nuova metodologia di pesatura delle posizioni organizzative basata su logiche, sia qualitative sia quantitative, volte a definire una classificazione organica, economica e veloce, delle posizioni apicali.

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

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 due 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.
- 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. 2

Criteria 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 cinque aree:

- A. complessità organizzativa;
- B. complessità gestionale del servizio assegnato;
- C. complessità specialistica dell'incarico assegnato;
- D. rilevanza strategica;
- E. gestione in forma associata di servizi.

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. 3

Pesatura delle Posizioni Organizzative

La performance organizzativa è misurata e valutata con riferimento alle unità (aree o settori) previste dalla struttura organizzativa dell'Ente, cui corrisponde una posizione organizzativa.

I Responsabili di Posizione Organizzativa sono nominati dal Sindaco con decreto, ai sensi dell'art. 109 del D.Lgs n. 267/2000 (T.U.E.L.).

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 e propone al Sindaco le indennità di posizione da riconoscere ai diversi Responsabili.

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 € 5.164,57 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità, secondo le modalità di graduazione stabilite nel sistema di valutazione vigente, in base alla pesatura risultante dalla scheda verrà definito l'importo dell'indennità di ciascuna Posizione Organizzativa che sarà dato da:

$$\text{Indennità} = \text{Importo minimo} + \text{Pesatura} / 100 \times (\text{Importo massimo} - \text{Importo minimo})$$

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.

Nell'applicazione dei criteri di pesatura delle posizioni si deve tenere anche conto di quanto dettato dall'art. 11 "Posizioni organizzative e tempo parziale" e dall'art. 14 "Personale utilizzato a tempo parziale e servizi in convenzione" del C.C.N.L. 22/01/2004.

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. 4

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. 5

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. 6

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. 7

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 nella misura massima del 50% (500 punti) del punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato.

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).

Il peso complessivo previsto per la valutazione dei comportamenti e delle capacità professionali concorre alla valutazione finale nella misura massima del 50% (500 punti) del punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato;

Art. 8

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 6.8, 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. 9

Modalità di attribuzione della retribuzione di risultato

Ai sensi dell'art. 10, comma 3, del C.C.N.L. del 31/03/1999, gli Enti destinano alla retribuzione di risultato un importo che può variare da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita alla Posizione Organizzativa.

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

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 400 punti)	0% della retribuzione di risultato massima erogabile
- con valutazione migliorabile – limitata 1 ^a fascia di merito (tra 401 e 600 punti)	10% della retribuzione di risultato massima erogabile
- con valutazione adeguata – buona 2 ^a fascia di merito (tra 601 e 800 punti)	17% della retribuzione di risultato massima erogabile
- con valutazione superiore allo standard – eccellente 3 ^a fascia di merito (tra 801 e 1.000 punti)	25% della retribuzione di risultato massima erogabile

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.

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 nella misura massima del 50% (500 punti) del punteggio attribuibile alla performance complessiva del valutato.

3. 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 massima del 50% (500 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 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 6.8, 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" 1 ^a fascia di merito (tra 401 e 600 punti)
- livello "buono" (da 29 punti a 38 punti)	- con "valutazione adeguata – buona" 2 ^a fascia di merito (tra 601 e 800 punti)
- livello "ottimo" (da 39 punti a 48 punti)	- con "valutazione superiore allo standard – eccellente" 3 ^a fascia di merito (tra 801 e 1.000 punti)

Art. 6

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

Ai sensi dell'art. 31 del C.C.N.L. 22/01/2004 *"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, tenuto conto delle disposizioni di cui all'art. 5 c. 11-bis del D.L. n. 95/2012, convertito in Legge 07/08/2012 n. 135 (c.d. *Spending Review*).

L'importo effettivo individuale del compenso incentivante la produttività è quindi calcolato sulla base dei criteri generali stabiliti nel C.C.D.I. e viene distribuito al personale dipendente in base al singolo punteggio ottenuto rapportato al punteggio complessivo, applicando la seguente formula:

$$P_i = \frac{C_i t}{P_t} \times P_i$$

Dove:

P_i = produttività individuale

$C_i t$ = compenso incentivante la produttività risultante dal contratto decentrato

P_t = somma dei punteggi ottenuti dai dipendenti

P_i = punteggio individuale

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 miglioramento/potenziamento di quelli esistenti, finanziati dall'Amministrazione comunale ai sensi dell'art. 15, comma 5, del C.C.N.L. 01/04/1999. 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.

CRITERI GENERALI PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA

Art. 1

Criteria generali per la progressione economica

1. Sulla base delle risorse disponibili nel fondo delle risorse decentrate di cui all'art. 31 del C.C.N.L. 22/01/2004, la contrattazione decentrata provvede alla costituzione del fondo per il finanziamento della progressione economica all'interno della categoria, ai sensi dell'art. 17, comma 2 - lett. b), del C.C.N.L. dell'01/04/1999.
2. Tale fondo definisce la capienza economica delle progressioni orizzontali già effettuate negli anni precedenti ed, eventualmente, può individuare le risorse finanziarie per nuove progressioni economiche da effettuarsi al termine dell'anno di riferimento, comunque in misura non superiore al 50% dei dipendenti in servizio a tempo indeterminato, escluso il Segretario Comunale. Tali risorse sono interamente a carico del fondo “risorse stabili”.
3. Nell'ambito delle risorse destinate al fondo di cui al comma precedente, viene determinata, la percentuale delle quote da assegnare per ciascun percorso economico.
4. Il Servizio competente per la gestione delle risorse umane provvede, tenuto conto dei contingenti di personale esistenti in ciascuna posizione economica, a determinare il numero delle progressioni economiche che possono essere attuate per ciascun tipo di selezione.
5. Le selezioni vengono effettuate con riferimento ai contingenti di personale avente diritto alla data del 1° gennaio dell'anno di riferimento ed i relativi benefici avranno decorrenza concordata in sede di contrattazione decentrata.

Art. 2

Requisiti per concorrere alla selezione

1. Il servizio competente per la gestione delle risorse umane provvede all'indizione delle selezioni per l'attribuzione delle posizioni economiche, come definite ai sensi del precedente articolo, mediante pubblicazione, per 10 giorni, di apposito avviso per la conoscenza da parte dei dipendenti interessati. Copia dell'avviso di selezione viene inviata alla R.S.U. dell'Ente.
2. A seguito della pubblicazione dell'avviso, i dipendenti interessati presentano all'Ufficio personale formale istanza di partecipazione alla selezione per le posizioni economiche messe a selezione.
3. Ai sensi dell'art. 9 del C.C.N.L. 11/04/2008, per poter partecipare alla selezione il dipendente, in servizio a tempo indeterminato alla data del 1° gennaio dell'anno in cui si effettua la valutazione, deve essere in

possesso, alla medesima data, del requisito minimo di permanenza nella posizione in godimento pari a trentasei (36) mesi.

I trentasei mesi devono quindi essere maturati alla data del 31 dicembre dell'anno precedente quello di decorrenza della progressione e possono essere maturati anche in altro Comune, in caso di assunzione per mobilità.

4. Viene escluso dalla partecipazione alla selezione il dipendente che, nel triennio al quale la valutazione si riferisce:
 - ha ricevuto una sanzione disciplinare superiore al rimprovero scritto tra quelle indicate all'art. 24 del C.C.N.L. 06/07/1995, come modificato dall'art. 24 del C.C.N.L. 22/01/2004.
 - non ha raggiunto una valutazione media superiore alla sufficienza (2^a e 3^a fascia).
5. L'ammissione dei dipendenti in possesso dei requisiti richiesti per la partecipazione alle selezioni avviene d'ufficio sulla base della documentazione esistente agli atti.

Art. 3

Sistema di valutazione per la progressione economica

1. Le progressioni economiche orizzontali, riconosciute al fine di premiare il merito attraverso aumenti retributivi irreversibili, sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali e ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della performance dell'Ente.
2. La collocazione nella fascia di merito alta per 3 anni consecutivi costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche.
3. La progressione economica orizzontale si sviluppa partendo dal trattamento tabellare iniziale delle quattro categorie o delle posizioni di accesso infracategoriali B.3 e D.3, con l'acquisizione in sequenza degli incrementi corrispondenti alle posizioni successive previste nel contratto collettivo nazionale di lavoro, dando origine ai seguenti possibili percorsi individuali:
 - per la categoria A dalla posizione A.1 alla A.5 (categoria non presente nell'ente);
 - per la categoria B dalla posizione B.1 alla B.7 e dalla posizione di accesso B.3 alla B.7;
 - per la categoria C dalla posizione C.1 alla C.5;
 - per la categoria D dalla posizione D.1 alla D.6 e dalla posizione di accesso D.3 alla D.6;
4. Il valore economico di ogni posizione successiva all'iniziale è indicato dal C.C.N.L. vigente.
5. Per le progressioni verticali già attuate fra categorie, al dipendente al quale è stato attribuito il trattamento tabellare iniziale della nuova categoria di classificazione, tenendo conto dell'eventuale trattamento economico superiore acquisito per effetto di progressione orizzontale nella precedente categoria, viene conservata ad personam la differenza di trattamento economico, con riassorbimento della stessa a seguito di progressione economica orizzontale nella nuova categoria.
6. Al personale proveniente per mobilità da altri enti del comparto resta attribuita la posizione economica conseguita nell'amministrazione di provenienza e comunicata contestualmente al trasferimento del contratto. Non è possibile riconoscere eventuali progressioni attribuite con provvedimenti successivi al trasferimento, anche se con decorrenza retroattiva.
7. In applicazione dell'art. 5 del C.C.N.L. del 31/03/1999, i criteri per l'effettuazione delle progressioni economiche orizzontali prevedono alcune differenziazioni per le diverse categorie di inquadramento, in particolare tengono conto di:
 - risultati ottenuti;

- prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale, anche conseguenti ad interventi formativi e di aggiornamento, collegati alle attività lavorative e ai processi di riorganizzazione, all'impegno e alla qualità della prestazione individuale;
- diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza;
- grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente;
- capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi;
- partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità;
- iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative dell'organizzazione del lavoro;
- esperienza acquisita.

Tra i criteri generali di selezione, quello legato alle "prestazioni erogate" sintetizza già la valutazione del dipendente in base ai principali elementi sopraindicati, riassumendo in una media matematica i punteggi attribuiti nelle schede di valutazione dell'ultimo triennio; nel caso di assenza prolungata, ad esempio per maternità, vengono prese in considerazione le valutazioni esistenti (almeno due).

8. Ai fini della progressione economica alla posizione immediatamente successiva della categoria di appartenenza è richiesto come requisito per la partecipazione alla relativa selezione un'anzianità di servizio di trentasei (36) mesi nella posizione economica. Il criterio dei trentasei mesi di anzianità di servizio è da ritenersi valido anche nel caso in cui tale anzianità sia stata acquisita dal dipendente, anche parzialmente, in altro ente del comparto da cui si è trasferito per mobilità.
9. La progressione economica è attribuita ai dipendenti che hanno conseguito il punteggio più alto all'interno della propria categoria, in ordine decrescente e comunque nell'ambito delle risorse disponibili definite nel contratto decentrato integrativo che sono ripartite in modo proporzionale al numero dei dipendenti che possono partecipare alla progressione nelle singole categorie giuridiche A, B.1 e B.3, C, D.1 e D.3.

Le risorse disponibili sono assegnate a ciascuna categoria come segue:

- 1) In percentuale sulle risorse necessarie per le progressioni di tutti i dipendenti che ne abbiano titolo in ciascuna categoria. La percentuale si ottiene come segue:

$$\frac{\text{Risorse assegnate per le progressioni}}{\text{Risorse necessarie per tutte le progressioni}} \times 100$$

- 2) E mediate con il valore ottenuto moltiplicando il valore medio dato dal rapporto tra le risorse assegnate per le P.E.O. diviso il numero complessivo dei dipendenti aventi diritto per il numero degli aventi diritto nell'ambito di ciascuna categoria.

$$\frac{\text{Risorse assegnate per le progressioni}}{\text{N. complessivo dipendenti aventi diritto}} \times \text{n. dipendenti aventi diritto in ciascuna Categoria}$$

Le risorse complessive da assegnare a ciascuna categoria si ottengono, quindi, dalla media dei valori del punto 1) e del punto 2).

Le risorse in avanzo per ciascuna categoria verranno destinate per la progressione dei dipendenti che avranno conseguito il migliore punteggio. Allo scopo di consentire la progressione è consentito aggiungere a tali risorse una somma aggiuntiva "prelevata" dalle risorse disponibili per la produttività individuale, che sarà determinata in sede di contrattazione decentrata integrativa.

L'effettiva attribuzione della progressione orizzontale è comunque subordinata al raggiungimento di una valutazione minima pari a punti 601 sia per il personale dei settori che per le Posizioni Organizzative, ottenuta dall'applicazione della media delle valutazioni individuali del citato triennio. A parità di punteggio verrà data la precedenza al dipendente con più anzianità di servizio nella posizione economica, nel caso di ulteriore parità al più anziano di età.

Gli oneri relativi al pagamento dei maggiori compensi spettanti al personale che ha beneficiato della disciplina sulle progressioni economiche orizzontali, di cui ai commi precedenti, sono interamente a carico delle risorse decentrate previste dall'art. 31, comma 2, del C.C.N.L. del 22/01/2004 (*risorse stabili*).

Gli oneri sono calcolati su base annua e sono comprensivi anche della quota della tredicesima mensilità.

Gli importi fruiti per progressione economica orizzontale dal personale cessato dal servizio per qualsiasi causa o che sia stato riclassificato nella categoria superiore, sono riacquisiti nella disponibilità delle risorse decentrate stabili dalla data di decorrenza della cessazione o della riclassificazione.

10. A conclusione del processo valutativo, il Segretario Comunale, in qualità di Presidente della Delegazione trattante, predispose ed approva una graduatoria unica per tutto il personale suddivisa per ogni categoria e per ogni posizione economica messa a selezione.
11. La graduatoria formalizzata dal Segretario Comunale viene pubblicata all'albo pretorio e diventa definitiva ed efficace se nel termine di 5 giorni dalla pubblicazione non vengono presentati ricorsi per eventuali errori od omissioni.
12. Divenuta esecutiva la graduatoria di cui al comma precedente, il Servizio competente per la gestione delle risorse umane provvede ai successivi adempimenti per l'adeguamento del trattamento economico. La graduatoria sarà valida solo per le progressioni economiche messe a selezione nell'anno di riferimento.

Art. 4

Costruzione criteri per la valutazione

In applicazione dell'art. 5 del C.C.N.L. del 31/03/1999, ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali, sono stati pertanto individuati i sottoindicati criteri, anche in conformità a quanto previsto dal D. Lgs n. 150/2009, ed elaborate le seguenti schede con riportati i parametri di selezione:

Progressione economica per le posizioni iniziali delle categorie B.1 – B.3 giuridico e C.1

Categoria	Progressione	Criteri generali di selezione	Punteggio massimo	Articolazione punteggio	Ulteriori specificazioni
B.1 B.3 giur. C.1	- da B.1 a B.2 - da B.3 a B.4 - da C.1 a C.2	1) Esperienza acquisita	150	30 o 15 per ogni anno di servizio	- 30 punti per ogni anno di servizio nella categoria - 15 punti per ogni anno nelle categorie inferiori.
		2) Arricchimento professionale	150	Corsi di formazione e di aggiornamento professionale	- 30 punti per ogni corso negli ultimi 5 anni
		3) Prestazioni erogate	1.000	Media dei punteggi della scheda di valutazione degli ultimi 3 anni	Se non disponibili le schede degli ultimi 3 anni, almeno di 2
		Totale	1.300		

- viene calcolata la media delle schede di valutazione individuale degli ultimi tre anni, con riferimento al punteggio conseguito (nel caso non si sia in possesso, per alcuni dipendenti, di tali valutazioni si prendono in considerazione le esistenti che comunque non possono essere meno di due);
- il punteggio massimo attribuibile in relazione alla media delle schede di valutazione individuale è di 1.000, il punteggio minimo per partecipare è di 601 per il personale dei settori;
- fino ad un massimo di 150 punti sono attribuiti in funzione dell'esperienza acquisita valutando 30 punti per ogni anno di servizio nella categoria e 15 punti per ogni anno di servizio nelle categorie inferiori. Ogni mese di servizio è computato come dodicesimo dell'anno intero. Il mese è utile ai fini del punteggio se comprende più di 15 giorni di servizio;
- fino ad un massimo di 150 punti sono attribuiti in relazione a corsi di aggiornamento professionale che abbiano attinenza con i compiti e le funzioni svolte nell'ente, valutando 30 punti per ogni corso prendendo in esame gli ultimi 5 anni.

Progressione economica per le posizioni successive alla prima delle categorie B.1 – B.3 giuridico e C.1

Categoria	Progressione	Criteri generali di selezione	Punteggio massimo	Articolazione punteggio	Ulteriori specificazioni
B.1 B.3 giur. C.1	- da B.2 e successive fino a B.7 - da B.4 e successive fino a B.7 - da C.2 e successive fino a C.5	1) Arricchimento professionale	300	Corsi di formazione e di aggiornamento professionale	- 30 punti per corsi di durata superiore a 24 ore - 15 punti per corsi pari ad una giornata lavorativa. Negli ultimi 5 anni
		2) Prestazioni erogate	1.000	Media dei punteggi della scheda di valutazione degli ultimi 3 anni	Se non disponibili le schede degli ultimi 3 anni, almeno di 2
		Totale	1.300		

- viene calcolata la media delle schede di valutazione individuale degli ultimi tre anni, con riferimento al punteggio conseguito (nel caso non si sia in possesso, per alcuni dipendenti, di tali valutazioni si prendono in considerazione le esistenti che comunque non possono essere meno di due);
- il punteggio massimo attribuibile in relazione alla media delle schede di valutazione individuale è di 1.000, il punteggio minimo per partecipare è di 601 per il personale dei settori;
- fino ad un massimo di 300 punti sono attribuiti in relazione ai corsi di aggiornamento professionale che abbiano attinenza con i compiti e le funzioni svolte nell'ente prendendo in esame gli ultimi 5 anni. A tal fine viene attribuito un punteggio pari a 30 punti per ogni corso di formazione o di aggiornamento professionale di durata superiore a 24 ore mentre 15 punti sono attribuiti in relazione a corsi di formazione o aggiornamento di durata pari ad una giornata lavorativa.

Progressione economica per la categoria D.1

Categoria	Progressione	Criteri generali di selezione	Punteggio massimo	Articolazione punteggio	Ulteriori specificazioni
D.1	- da D.1 e successive fino a D.6	1) Arricchimento professionale	300	Corsi di formazione e di aggiornamento professionale	- 200 punti per master o corso post-universitario - 30 punti per corsi di durata superiore a 24 ore - 15 punti per corsi pari ad una giornata lavorativa. Negli ultimi 5 anni
		2) Prestazioni erogate	1.000	Media dei punteggi della scheda di valutazione degli ultimi 3 anni	Se non disponibili le schede degli ultimi 3 anni, almeno di 2
		Totale	1.300		

- viene calcolata la media delle schede di valutazione individuale degli ultimi tre anni, con riferimento al punteggio conseguito (nel caso non si sia in possesso, per alcuni dipendenti, di tali valutazioni si prendono in considerazione le esistenti che comunque non possono essere meno di due);
- il punteggio massimo attribuibile in relazione alla media delle schede di valutazione individuale è di 1.000, il punteggio minimo per partecipare è di 601 per il personale dei settori;
- fino ad un massimo di 300 punti sono attribuiti in relazione ai corsi di aggiornamento professionale che abbiano attinenza con i compiti e le funzioni svolte nell'ente prendendo in esame gli ultimi 5 anni. A tal fine viene attribuito un punteggio pari a 30 punti per ogni corso di formazione o di aggiornamento professionale di durata superiore a 24 ore mentre 15 punti sono attribuiti in relazione a corsi di formazione o aggiornamento di durata pari ad una giornata lavorativa.
- l'eventuale frequenza di master o corsi post-universitari di durata superiore a quattro mesi con frequenza di almeno un giorno settimanale è valutato 200 punti.

LA GRADUAZIONE DEI COMPENSI PER SPECIFICHE RESPONSABILITA' (art. 17, comma 2, lett. F del C.C.N.L. 01/04/1999)

L'art. 17, comma 2, lett. f) del C.C.N.L. dell'01/04/1999, come sostituito dall'art. 7, comma 1, del C.C.N.L. 09/05/2006 così dispone:

" f) compensare in misura non superiore a € 2.500 annui lordi: l'eventuale esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità da parte del personale delle categorie B e C quando non trovi applicazione la speciale disciplina di cui all'art.11, comma 3, del C.C.N.L. del 31/03/1999; le specifiche responsabilità affidate al personale della categoria D, che non risulti incaricato di funzioni dell'area delle posizioni organizzative, secondo la disciplina degli articoli da 8 a 11 del C.C.N.L. del 31/03/1999. La contrattazione decentrata stabilisce le modalità di verifica del permanere delle condizioni che hanno determinato l'attribuzione dei compensi previsti dalla presente lettera."

In relazione alla disciplina dell'art. 17, comma 2, lett. f), del C.C.N.L. dell'01/04/1999, come successivamente modificato ed integrato, si precisa quanto segue:

- spetta alle autonome determinazioni della contrattazione decentrata integrativa di ciascun ente la definizione dei criteri per l'individuazione degli incarichi di responsabilità legittimanti l'erogazione dell'indennità e per la quantificazione dell'ammontare della stessa entro il limite massimo stabilito dal C.C.N.L. (€ 2.500);
 - l'indennità di cui si tratta può essere corrisposta al personale delle categorie B, C e D;
 - non può essere erogata al personale della categoria D, quando lo stesso sia già incaricato della titolarità di posizioni organizzative;
 - il compenso previsto dalla clausola contrattuale non può essere riconosciuto indiscriminatamente ai lavoratori, in base alla categoria o al profilo di appartenenza, né essere legato al solo svolgimento dei compiti e delle mansioni ordinariamente previste nell'ambito del profilo posseduto dal lavoratore.
- Deve trattarsi, pertanto, di incarichi aventi un certo "spessore", con contenuti sicuramente significativi e qualificanti, per giustificare, secondo criteri di logica e ragionevolezza, il riconoscimento di una determinata indennità. Potrebbe trattarsi, ad esempio, di un "responsabile di procedimento complesso" oppure di altri "incarichi" formalmente affidati dai competenti responsabili dei servizi, che impongono l'assunzione di una qualche diretta responsabilità di iniziativa e di risultato (svolgimento di specifici compiti che comportano responsabilità di gruppo o di procedimento), ecc....

Non si ritiene, pertanto, sufficiente la sussistenza di una responsabilità di procedimento semplice per giustificare il riconoscimento del compenso di cui si tratta.

La determinazione dell'indennità da riconoscere ai Responsabili di procedimento incaricati di specifiche responsabilità, è legata ad un'apposita pesatura che deve essere fatta dal Nucleo di Valutazione, sulla base dell'atto di nomina a cura del Responsabile del Servizio competente.

Ribadito che l'importo effettivamente liquidabile dipende dalle risorse rese disponibili in sede di contrattazione decentrata, la pesatura della responsabilità di procedimento consiste nell'attribuzione di un

punteggio da 0 a 100 graduato sulla base degli elementi di valutazione individuati dal Nucleo; l'importo della responsabilità di procedimento, riconosciuta attraverso la pesatura, sarà quindi dato da:

$$\text{Ind.} = \text{Punteggio} \times \text{Totale risorse} / \text{Totale punteggi}$$

Dove:

Ind. = indennità di procedimento riconosciuta per i procedimenti oggetto di pesatura

Punteggio = punteggio attribuito al Responsabile nominato, sulla base dei procedimenti a lui assegnati

Totale risorse = totale risorse finanziarie rese disponibili per l'erogazione dell'indennità

Totale punteggi = sommatoria dei punteggi attribuiti a tutti i Responsabili incaricati di specifiche responsabilità

In ogni caso, l'indennità risultante non potrà essere superiore al limite massimo stabilito dalla normativa vigente, pertanto, qualora dal calcolo effettuato con la formula sopra indicata dovesse risultare un importo superiore al massimo stabilito, l'importo riconosciuto è da ritenersi pari al massimo stabilito dalla legge.

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 INDIVIDUALE	<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						
	<table border="1"> <tr> <td><i>Risultato conseguito (B)</i></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td><i>Punteggio massimo (C) (*)</i></td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td><i>Punteggio conseguito (D)</i></td> <td style="text-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						
<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>							

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, li _____

(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
SCHEDA DI GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Scheda B.1

COGNOME NOME

RESPONSABILE DI SERVIZIO DEL SETTORE

ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE		Punti max	Elementi di valutazione	PESO max %	PESO ponderato %
A	COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA			9,00%	
A.1	Entità delle risorse umane gestite	(da 0 a 6)			0
	Il punteggio viene attribuito in modo proporzionale alle risorse umane assegnate ad una data posizione.				
	fino a 3 dipendenti	punti 3			
	oltre 3 dipendenti	punti 6			
A.2	Numero dei servizi assegnati	(da 0 a 3)			0
	fino a 1	punti 1			
	oltre a 1	punti 3			
B	COMPLESSITA' GESTIONALE DEL SERVIZIO ASSEGNATO			36,00%	
B.1	Entità delle risorse finanziarie di entrata assegnate	(da 0 a 6)			0
	Il punteggio viene attribuito in modo proporzionale alle entrate che si prevede di accertare dalla posizione rispetto al totale degli accertamenti dell'ente. Ai fini del calcolo di tale entità verranno utilizzati i dati contabili forniti dal servizio finanziario.				
B.2	Entità delle risorse finanziarie di spesa assegnate	(da 0 a 8)			0
	Il punteggio viene attribuito in modo proporzionale alla spesa destinata alla posizione per il conseguimento dei propri obiettivi (budget) rispetto al totale della spesa per l'ente. Ai fini del calcolo di tale entità verranno utilizzati i dati contabili forniti dal servizio finanziario.				
B.3	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 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 8			
B.4	Numerosità e complessità delle relazioni esterne	(da 1 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 4			
	- numerosità limitata e complessità alta / numerosità alta e complessità media	punti 6			
B.5	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			20,00%	
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	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	punti 4 / 8			
	- alte	punti 9 / 10			
D	RILEVANZA STRATEGICA			20,00%	
D.1	Rilevanza politico-strategica	(da 3 a 10)			0
	Il punteggio viene attribuito dal Sindaco, con riferimento al programma di mandato, sentito il Segretario Comunale, sulla base dei seguenti criteri:				
	- media	punti 3 / 5			
	- alta	punti 6 / 8			
	- elevata	punti 9 / 10			
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 85)				85,00%	0
E	GESTIONE IN FORMA ASSOCIATA DI SERVIZI			15,00%	
E.1	Complessità organizzativa e gestionale derivante dalla gestione associata di servizi	15			0
	Costituzione Ufficio Unico per la gestione associata di servizi	punti 15			
PESO COMPLESSIVO DELLA POSIZIONE IN PRESENZA DI GESTIONE ASSOCIATA (max 100)				100,00%	0

POSIZIONE ORGANIZZATIVA	
SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	ANNO _____

NOMINATIVO		SERVIZIO	
CATEGORIA		UFFICIO	

PERFORMANCE INDIVIDUALE	<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 individuale" (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 -			
	Obiettivo 2 -			
	Obiettivo 3 -			
	Obiettivo 4 -			
	Obiettivo 5 -			
			Risultato conseguito (U)	0,00%
			Punteggio massimo (C)	500
		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): 500 punti</p> <p>Punteggio conseguito (D): Punteggio max (C) * Risultato conseguito (U)</p>				

COMPETENZE PROFESSIONALI, COMPORTAMENTI 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)	500
							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): 500 punti</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, li _____

(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.

OSSERVAZIONE DEL VALUTATORE

OSSERVAZIONE DEL VALUTATO

Canneto sull'Oglio, li _____

(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.

Proposta obiettivi ANNO _____

Settore:

Responsabile:

Valutazione finale

N.	OBIETTIVO (descrizione dell'attività)	PARAMETRO DI VALUTAZIONE (Indicatore)	SOGGETTI COINVOLTI	FASE	DESCRIZIONE FASE (Risultato atteso)	SCADENZA	PESO PROPOSTO 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*

Canneto sull'Oglio, lì _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE AI FINI DELLA PROGRESSIONE ORIZZONTALE(valida per la progressione economica delle posizioni iniziali delle categorie **B.1 – B.3** giuridico e **C.1**)

Cognome e nome del dipendente:				
Categoria economica di appartenenza:				
Profilo professionale:				
Responsabile di Servizio:				
Valutazione ai fini del passaggio alla progressione economica				
1	ESPERIENZA ACQUISITA		Massimo punti	Totale
	Anzianità di servizio c/o Enti locali		300	
	Cat. B – posizione giuridica B.1	= anni 00 mesi 00		
	Cat. B – posizione giuridica B.3	= anni 00 mesi 00		
	Cat. C – posizione giuridica C.1	= anni 00 mesi 00		
2	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE		Massimo punti	Totale
			300	
	1° anno	n. ___ attestati		
	2° anno	n. ___ attestati		
	3° anno	n. ___ attestati		
	4° anno	n. ___ attestati		
	5° anno	n. ___ attestati		
3	IMPEGNO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE		Massimo punti	Totale
			1.000	
	1° anno			
	2° anno			
	3° anno			
Media del triennio				
Il punteggio si ottiene facendo la media delle schede di valutazione degli ultimi 3 anni. Sono necessari almeno due anni di valutazione.				
		su 1.300 punti	TOTALE	

Data _____

per presa visione, il lavoratore: _____

Osservazioni del lavoratore:

--

Il Responsabile dell'Ufficio Personale: _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE AI FINI DELLA PROGRESSIONE ORIZZONTALE(valida per la progressione economica delle posizioni successive alla prima delle categorie B.1 – B.3 giuridico e C.1)

Cognome e nome del dipendente:			
Categoria economica di appartenenza:			
Profilo professionale:			
Responsabile di Servizio:			
Valutazione ai fini del passaggio alla progressione economica			
Anzianità di servizio c/o Enti locali			
Cat. B – posizione giuridica B.1 ed economica B. __ (da B.2 e successive fino a B.7)		= anni 00 mesi 00	
Cat. B – posizione giuridica B.3 ed economica B. __ (da B.4 e successive fino a B.7)		= anni 00 mesi 00	
Cat. C – posizione giuridica C.1 ed economica C. __ (da C.2 e successive fino a C.5)		= anni 00 mesi 00	
1	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	Massimo punti 300	Totale
	1° anno n. ___ attestati		
	2° anno n. ___ attestati		
	3° anno n. ___ attestati		
	4° anno n. ___ attestati		
	5° anno n. ___ attestati		
2	IMPEGNO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE	Massimo punti 1.000	Totale
	1° anno		
	2° anno		
	3° anno		
	Media del triennio		
	Il punteggio si ottiene facendo la media delle schede di valutazione degli ultimi 3 anni. Sono necessari almeno due anni di valutazione.		
		su 1.300 punti	TOTALE

Data _____

per presa visione, il lavoratore: _____

Osservazioni del lavoratore:

--

Il Responsabile dell'Ufficio Personale: _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE AI FINI DELLA PROGRESSIONE ORIZZONTALE(valida per la progressione economica della categoria D.1)

Cognome e nome del dipendente:			
Categoria economica di appartenenza:			
Profilo professionale:			
Responsabile di Servizio:			
Valutazione ai fini del passaggio alla progressione economica			
Anzianità di servizio c/o Enti locali			
Cat. D – posizione giuridica D.1 ed economica D. __ (da D.1 e successive fino a D.6)		= anni 00 mesi 00	
1 ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE			
		Massimo punti	Totale
		300	
1° anno	n. ___ attestati		
2° anno	n. ___ attestati		
3° anno	n. ___ attestati		
4° anno	n. ___ attestati		
5° anno	n. ___ attestati		
2 IMPEGNO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE			
		Massimo punti	Totale
		1.000	
1° anno			
2° anno			
3° anno			
Media del triennio			
Il punteggio si ottiene facendo la media delle schede di valutazione degli ultimi 3 anni. Sono necessari almeno due anni di valutazione.			
		su 1.300 punti	TOTALE

Data _____

per presa visione, il lavoratore: _____

Osservazioni del lavoratore:

--

Il Responsabile dell'Ufficio Personale: _____

**GRADUAZIONE DEL COMPENSO
PER SPECIFICHE RESPONSABILITA'**

Anno

Cognome e Nome del valutato:

categoria:

ufficio di assegnazione:

Settore

Responsabile:

Elementi valutati	Peso	Valutazione (1 - 10)	Punteggio
Numero ed eterogeneità dei procedimenti gestiti	20,0%		0
Deve intendersi l'insieme delle attività svolte e la valutazione delle caratteristiche del processo operativo assegnato. La valutazione sarà rapportata in relazione all'entità dei servizi assegnati e alla dotazione finanziaria di cui è stato nominato responsabile di procedimento			
Rilevanza e complessità dei procedimenti gestiti	20,0%		0
Deve intendersi l'eventuale sostituzione del Responsabile del Servizio assente (o di nomina ad hoc), in relazione ai servizi da sostituire e alla rilevanza degli atti verso l'esterno.			
Grado di autonomia riconosciuto dal Responsabile	20,0%		0
Deve intendersi la professionalità acquisita attraverso la cognizione di competenze disciplinari specialistiche acquisite in via principale attraverso lo studio della normativa, caratterizzate da un elevato grado di autonomia. La valutazione sarà rapportata in relazione all'entità dei servizi/procedimenti assegnati.			
Numero di persone coordinate ai fini del procedimento	20,0%		0
Deve intendersi l'organizzazione di più unità di personale. Definisce la quantità di risorse umane coordinate direttamente			
Rapporti con soggetti interni ed esterni (enti, cittadini e imprese)	20,0%		0
Deve intendersi la valutazione della necessità che il dipendente ha di rapportarsi con altri servizi (e non con il proprio Responsabile di Servizio) al fine di eseguire le attività assegnate. Necessità di programmare riunioni, valutare le modalità operative per gestire procedimenti in modo congiunto...			
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100%		0
			PUNTEGGIO RISULTANTE

Canneto sull'Oglio, li _____

Note:

Il Nucleo di Valutazione

Il Responsabile di Procedimento