



COMUNE DI VO'
PROVINCIA DI PADOVA

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Allegato alla delibera di Giunta Comunale n. del

SOMMARIO

1. Introduzione
2. Adeguamento del proprio ordinamento ai principi di cui al D.Lgs. 150/2009
3. Dalla programmazione alla performance
4. Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
5. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
6. Nucleo di valutazione
7. Area delle posizioni organizzative
8. Criteri di pesatura delle posizioni organizzative
9. Misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa con sistemi premianti e secondo criteri di valorizzazione del merito
10. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Comunale
11. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa
12. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dipendente
13. Rendicontazione dei risultati e colloquio di valutazione

Allegati:

- A) Obiettivi di ruolo del Segretario Comunale
- B) Scheda di valutazione del Segretario Comunale
- C) Obiettivi di ruolo dei Responsabili di Posizione
- D) Scheda di valutazione dei Responsabili di Posizione
- E) Obiettivi di ruolo del personale dipendente
- F) Scheda di valutazione del personale dipendente

1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “decreto”, introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*.

L’art. 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

L’art. 45 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “*all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione*”.

L’art. 9 del Decreto, nell’introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei Dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

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

Gli articoli 16 e 31 del Decreto, stabiliscono per gli enti locali:

- l’adeguamento dei propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5 comma 2, 7, 9 e 15, comma 1; la diretta applicazione delle disposizioni dell’art. 11, comma 1 e 3;
- l’adeguamento dei propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17 commi 2, 18, 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26, e 27 comma 1;

2. ADEGUAMENTO DEL PROPRIO ORDINAMENTO AI PRINCIPI DI CUI AL D.LGS. 150/2009

Il Comune di Vo' con deliberazione di C.C. n. 35 del 29.09.2015 ha fissato i criteri generali per il recepimento dei principi stabiliti dal Decreto. E, successivamente, con deliberazione di Giunta Comunale n. 24 del 16.03.2016 ha adeguato il Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi.

In sintesi sono stati recepiti i principi in materia di:

- trasparenza (art. 3);
- qualità dei servizi (art. 4);
- misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (dall’art. 7 all’art. 13);
- ciclo di gestione della performance (artt. 14 e 15);
- misurazione e valutazione della performance (art. 17)
- rendicontazione dei risultati (art. 18)

3. - DALLA PROGRAMMAZIONE ALLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance dalla lett. a) alla f) dell'art. 4 del D. Lgs. 150 del 2009 e la sua attuazione a livello comunale costituiscono momenti esecutivi della programmazione amministrativa che si articola:

1. nel Documento Unico di Programmazione
2. nel Bilancio di Previsione

Con tali strumenti si definiscono le finalità e le principali linee di azione dell'amministrazione, sulla base delle strategie definite dal Consiglio Comunale nelle linee programmatiche. In modo particolare il DUP, che sostituisce la relazione previsionale e programmatica, non costituisce solo uno strumento economico finanziario ma, coerentemente con il quadro delineato dal D. Lgs 150 del 2009, si articola già in una pianificazione degli obiettivi di carattere triennale sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, pensata in coerenza con i bisogni degli utenti/cittadini.

Il D. Lgs 150 del 2009 dispone che il ciclo di gestione della performance si sviluppi nelle seguenti fasi:

- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- 2) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 3) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale con l'utilizzazione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 4) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo e ai cittadini ed utenti dei servizi.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance come sviluppato nelle fasi sopra evidenziate, può avere importanti implicazioni per il Comune di Vo' e in particolare:

- rafforzare il legame tra scelte politiche e strategie operative ;
- garantire la massima trasparenza intesa quale accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino;
- puntare al miglioramento continuo dei servizi resi al cittadino grazie all'utilizzo delle informazioni rese dagli stessi durante il processo di misurazione e valutazione.

4 - DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI CHE SI INTENDONO RAGGIUNGERE E COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI E L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

Ogni anno la Giunta Comunale predispone il Documento Unico di Programmazione, per la successiva approvazione da parte del Consiglio Comunale, ed approva il Piano Esecutivo di Gestione, che contiene le risorse assegnate ai centri di costo, e il Piano degli Obiettivi (P.D.O.), e il Piano della Performance, che non è solo uno strumento di destinazione finanziaria della spesa, ma costituisce strumento obbligatorio di gestione, tramite il quale la Giunta Comunale assegna le risorse economiche e di personale, distribuisce i compiti specifici e le responsabilità gestionali tra i Responsabili di Servizio, assegna gli obiettivi specifici che si intendono raggiungere.

Più precisamente con la predisposizione del P.D.O. si fissano, per ogni servizio, gli obiettivi strategici e operativi da raggiungere con le caratteristiche di cui all'art. 5 del Decreto 150/2009. Tale strumento costituisce al contempo e a livello di dettaglio, la prosecuzione dell'attività di programmazione e, quindi, il giusto raccordo con la pianificazione triennale dell'Ente. E' sul raggiungimento degli obiettivi che si aggancia il tema del rapporto con la cittadinanza e il costante monitoraggio dei servizi espressi.

5 - MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO E ATTIVAZIONE DI EVENTUALI INTERVENTI CORRETTIVI

Al fine di consentire al Sindaco ed alla Giunta Comunale di attuare un controllo in itinere della gestione e della realizzazione degli obiettivi programmati e di poter eventualmente disporre mutamenti e variazioni di rotta rispetto agli indirizzi stabiliti all'inizio dell'esercizio, ogni Responsabile di Servizio assicura adeguata informazione dell'andamento del servizio all'Assessore di riferimento. Inoltre, ogni Responsabile di Servizio dovrà riferire alla Giunta Comunale o ai singoli Assessori di riferimento sulle fasi di avanzamento degli obiettivi in appositi incontri da tenersi con cadenza almeno quadrimestrale. Detti incontri potranno avere forma diversa: collegiali tra Giunta, Segretario Comunale e Responsabili di Servizio (potranno altresì tenersi incontri particolari tra Giunta, Segretario Comunale e ciascuno, o più, Responsabili di Servizio), oppure, a seconda delle esigenze, potranno tenersi incontri tra Sindaco, Assessore di riferimento, Segretario Comunale e Responsabile interessato. Questa attività di reporting quadrimestrale è strutturata in modo da fornire un'analisi dello stato di avanzamento degli obiettivi sulla base di una impostazione descrittiva, in base alla quale il responsabile, in contraddittorio con il Segretario e con l'Assessore competente, verificano il livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti e programmano quelli del successivo quadrimestre.

I Responsabili di Servizio devono, con cadenza quadrimestrale o quando richiesto dal dipendente, verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi in contraddittorio necessario e obbligatorio con gli stessi.

6 - NUCLEO DI VALUTAZIONE

Il Nucleo di valutazione è un organo che opera secondo principi di indipendenza, cui il Comune affida il compito di promuovere, supportare e garantire la validità metodologica dell'intero sistema di gestione della performance, nonché la sua corretta applicazione.

Tale organo è monocratico.

La disciplina delle funzioni, competenze e modalità di nomina del Nucleo di Valutazione è prevista all'art. 11 del Regolamento sull'Ordinamento Generale degli uffici e dei servizi approvato con atto di GC n. 24 del 16.03.2016.

Il Nucleo di valutazione è nominato, previa pubblicazione di apposito avviso, con decreto del Sindaco per un periodo di tre anni e può essere riconfermato una sola volta.

Per lo svolgimento delle proprie attività il Nucleo di Valutazione si coordina con i sistemi operativi del Comune, con particolare riferimento al personale, all'organizzazione, alla programmazione e controllo, ai servizi finanziari ed ai sistemi informativi.

Il Nucleo di Valutazione svolge, tra l'altro, funzioni di supporto alla definizione, alla valutazione del funzionamento e all'eventuale manutenzione del sistema di gestione della performance e dei sottosistemi che lo compongono.

Tra dette funzioni rientrano:

- a) la definizione e l'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione;
- b) la definizione e l'aggiornamento del sistema premiale;
- c) la promozione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- d) la definizione e l'aggiornamento della metodologia di graduazione delle posizioni organizzative, attraverso fattori ponderali di misurazione;
- e) l'applicazione delle metodologie di cui alla lettera precedente;

Il Nucleo di Valutazione svolge funzioni di verifica, garanzia e certificazione con riguardo al sistema di gestione della performance.

Tra dette funzioni rientrano:

- a) la garanzia sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione;
- b) la misurazione della performance organizzativa ed individuale;
- c) la definizione della proposta di valutazione dei responsabili di area;
- d) la verifica della pubblicazione della relazione sulla performance sul sito del Comune nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito";
- e) la garanzia della correttezza del sistema premiante;
- f) la validazione dei risparmi sui costi di funzionamento conseguiti dall'ente;
- g) la definizione delle graduatorie delle valutazioni individuali per il personale dirigente e non;
- h) la definizione della proposta di attribuzione degli incentivi monetari ed organizzativi ai responsabili settore , applicando il sistema premiante definito ai sensi dell'art. 31, comma 3, del D. Lgs. 150/09;
- i) l'intervento nell'attribuzione diretta di altri incentivi sulla base delle disposizioni del sistema premiale;
- j) l'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- k) l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato di attuazione del sistema di performance management in seguito all'attività di monitoraggio dello stesso;
- l) la verifica periodica della rispondenza delle determinazioni organizzative ai principi indicati dell'art.2, c.1, del D. Lgs. 165/01;
- m) la comunicazione tempestiva delle criticità riscontrate nel sistema di gestione della performance agli organi di governo, alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la Funzione pubblica.

7 - AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Ai sensi degli artt. 8 e segg. del CCNL 31.03.1999 e dell'art. 15 del CCNL 22.01.2004 del comparto Regioni ed Autonomie Locali l'Ente istituisce l'Area delle Posizioni Organizzative.

L'attuale macrostruttura è stata approvata con la delibera di GC n. 26 del 21.03.2016.

Le Posizioni sono connesse all'organigramma funzionale e gestionale dell'Ente. Qualsiasi modifica intervenga nell'ambito della struttura organizzativa può comportare variazioni nel loro "peso", fino alla loro soppressione, con conseguente modifica di incarico al responsabile individuato come titolare di Posizione Organizzativa.

Il CCNL lascia, in tema di valutazione, ampia libertà e discrezionalità alle amministrazioni, imponendo esclusivamente che le Posizioni Organizzative devono essere "graduate", ai fini della determinazione della retribuzione di posizione, attraverso la definizione di criteri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa ed alle responsabilità derivanti dalla funzione assolta. Gli stessi criteri a loro volta possono essere scomposti in variabili ed indicatori.

L'organo competente alla graduazione è il Nucleo di Valutazione che effettuerà la valutazione della posizione e non la persona che la occupa.

L'esito della valutazione, ovvero la proposta del Nucleo di Valutazione, viene inviata al Sindaco, per la definizione della retribuzione di posizione spettante, ai sensi dell'art. 37 del Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi approvato con atto di GC n. 24 del 16.03.2016.

Nel rispetto dei criteri contenuti nelle disposizioni seguenti sono istituite, presso il Comune di Vo', le posizioni di lavoro caratterizzate dall'assunzione diretta di responsabilità di prodotto e risultato ai sensi dell'art. 8 del CCNL 31.03.1999 del comparto Regioni ed Autonomie Locali. L'attuale macrostruttura e il relativo funzionigramma è stato approvato con atto di GC n. 26 del 21.03.2016.

L'individuazione dei titolari di posizioni organizzative avviene con provvedimento del Sindaco ai sensi e per gli effetti dell'art. 50 e 107 del D. Lgs. n. 267/2000 che attribuisce al Capo dell'amministrazione il potere di decisione in merito all'attribuzione della titolarità delle funzioni apicali e gestionali.

8 - CRITERI DI PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Secondo l'art. 10 del CCNL 31/03/1999 ciascun Ente stabilisce la graduazione della retribuzione di posizione delle posizioni organizzative mantenendosi entro l'importo minimo di € 5.164,56 e l'importo massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità.

Ai fini dell'assegnazione della retribuzione di posizione a ciascuna posizione organizzativa è, in via preliminare, assegnato un punteggio sulla base dei parametri sotto definiti.

La scheda di analisi della complessità organizzativa per la graduazione delle posizioni organizzative è quella allegato sub B) del Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi approvato con atto di GC n. 24 del 16.03.2016.

9 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA CON SISTEMI PREMIANTI E SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO.

La finalità principale di un Sistema di valutazione della performance, deve ovviamente essere quella di effettuare la valutazione dei dipendenti in maniera quanto più possibile oggettiva e motivata utilizzando sistemi premianti e secondo criteri di valorizzazione del merito, nella convinzione che un Sistema sia buono se ampiamente condiviso sia dagli Organi di Governo, che devono vedere in esso un valido strumento gestionale, sia dai dipendenti che devono essere adeguatamente motivati nel presupposto che saranno valutati in modo oggettivo.

In ogni caso un valido Sistema non può prescindere dal fatto che gli obiettivi gestionali debbano contenere le seguenti caratteristiche (art. 5 D. Lgs. 150 del 2009) e pertanto essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività e, quindi, alla missione istituzionale di cui al programma di governo, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- possibili e attuabili;
- tempificati, dando un orizzonte temporale congruo e certo;
- remunerativi e quindi incentivanti nella giusta misura.

In questa sezione della metodologia, in coerenza con i principi del D. Lgs. n. 150/2009 e con il nuovo Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, viene descritto il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale in essere presso il Comune di Vo'.

Tale sistema si propone in particolare di:

- rafforzare la coerenza tra comportamenti dei Responsabili di Area e del personale e attese di ruolo;
- favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale e per attribuire altri riconoscimenti previsti da norme di legge e/o contrattuali.

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

- a) il piano della prestazione resa in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi formalmente assegnati o all'apporto individuale ad obiettivi collettivi (PERFORMANCE INDIVIDUALE OPERATIVA);
- b) il piano dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (PERFORMANCE INDIVIDUALE DI RUOLO).

Il presente modello dovrà essere ulteriormente sviluppato per tener conto delle esigenze organizzative che emergeranno a seguito della sua applicazione; a tal fine, dovrà essere privilegiata un'ottica evolutiva e sperimentale, anche in considerazione della necessità di consolidare, nell'ambito dell'ente, cultura e competenze valutative.

La misurazione e valutazione riguarderà:

- 1) il Segretario Comunale;
- 2) i titolari di incarico di posizione organizzativa;
- 3) i dipendenti a tempo indeterminato

L'arco temporale della misurazione e valutazione della performance individuale coincide di regola, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere misurati e valutati è lo svolgimento di almeno 60 giornate di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

I due diversi piani di misurazione e valutazione previsti dal modello (performance individuale operativa e performance individuale di ruolo) assumono contenuti diversi a seconda dei soggetti destinatari dell'attività di misurazione e valutazione.

In conformità a quanto previsto al titolo II del nuovo Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (artt. 7 - 18) viene individuata la seguente tabella riassuntiva:

SOGGETTO MISURATO E VALUTATO	AMBITI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE OPERATIVA	AMBITI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE DI RUOLO	PESO
SEGRETARIO COMUNALE	1. raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di struttura 80%	1. qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura 2. competenze professionali e manageriali dimostrate 20%	100%
TITOLARI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	1. raggiungimento di specifici obiettivi individuali 75%	1. qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura 2. competenze professionali e manageriali dimostrate 25%	100%
DIPENDENTI	1. raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali 70%	1. qualità del contributo assicurato alla performance dell'area di appartenenza 2. competenze dimostrate 3. comportamenti professionali ed organizzativi 30%	100%

Per ciascuna tipologia di soggetti valutati viene quindi elaborato un sistema di misurazione e valutazione appropriato e differenziato, esplicitato nelle sezioni seguenti.

10. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO COMUNALE

Ai sensi dell'art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali quadriennio normativo 1998/2001, al segretario comunale è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale.

Il Comune destina a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10 % del monte salari riferito al segretario nell'anno di riferimento.

La misurazione e la valutazione della performance del Segretario Comunale viene effettuata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 aprile di ogni anno relativamente all'esercizio precedente, anche ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere.

La verifica attiene alle funzioni attribuite ed ai compiti svolti dal Segretario, con particolare riferimento al positivo contributo fornito ed alla collaborazione attiva, per quanto di competenza, nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione.

La valutazione del Nucleo di Valutazione opera su un parametro numerico complessivo pari a 100.

In particolare si valutano:

A) PERFORMANCE INDIVIDUALE OPERATIVA, ovvero il grado di conseguimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati al Segretario Comunale, con il P.D.O. e il Piano delle Performance:

Questo tipo di misurazione e valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati al Segretario Comunale. Gli obiettivi strategici/operativi sono assegnati mediante il PDO contenuto nel Piano della Performance.

Gli obiettivi assegnati al Segretario Comunale devono avere, di norma, le seguenti caratteristiche:

- esprimono, di norma, risultati sovrasettoriali o strutturali dell'ente;
- sono collegati alla pianificazione strategica;
- sono misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire, a fine periodo, di stabilire con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

Per misurare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di misurazione progressiva espressa in percentuale.

La scala di misurazione pone il livello di misurazione "100%" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. E' importante sottolineare che, qualora il valutato non ponga in essere volontariamente alcuna attività rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo, la percentuale di raggiungimento sarà pari a "0" (zero).

La quota relativa agli obiettivi del Segretario Comunale è attribuita individualmente in relazione al "grado di raggiungimento" degli obiettivi stessi:

- al raggiungimento del 100% di tutti gli obiettivi corrisponde un punteggio di 80.
- il raggiungimento parziale dei singoli obiettivi, espresso moltiplicando il peso dell'obiettivo per la percentuale di realizzazione determina il punteggio relativo ad ogni obiettivo e la loro somma il punteggio complessivo cui correlare l'attribuzione del punteggio finale, come di seguito indicato in esempio:

	Peso		Grado di raggiungimento		Punteggio assegnato
Obiettivo 1	10	x	100 %	=	10
Obiettivo 2	100	x	85 %	=	85
Obiettivo 3	100	x	75 %	=	75
Obiettivo 4	80	x	100 %	=	80
Obiettivo 5	60	x	40 %	=	24
	A = 350				B = 274

Traduzione in punti:

Punteggio obiettivi = (B x 100/A) x 80%

Nell'esempio = (274 x 100/350)x 80% = 62,63

B) PERFORMANCE INDIVIDUALE DI RUOLO del Segretario Comunale:

La misurazione e valutazione della performance di ruolo del Segretario Comunale è basata sui seguenti fattori:

- 1) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura
- 2) competenze professionali e manageriali dimostrate.

Questa valutazione presuppone l'assegnazione di "obiettivi di ruolo" al Segretario Comunale. L'incidenza di questo settore di valutazione, all'interno della valutazione complessiva del Responsabile di Settore, è pari al 20%.

Gli obiettivi di ruolo identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi; e sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato, nell' **allegato A)** al presente atto.

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

CODIFICA DEL GIUDIZIO	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
La prestazione è risultata al di sotto delle attese	Insufficiente	Punti 0
La prestazione ha corrisposto al minimo delle attese	Sufficiente	Punti 1
La prestazione è risultata in linea con le attese	Buono	Punti 2
La prestazione è lodevole	Ottimo	Punti 3

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale del Segretario Comunale è ottenuto come somma aritmetica semplice del punteggio attribuito alla performance operativa e del punteggio attribuito alla performance di ruolo, riassunta nella scheda di valutazione **allegato B)**.

In ogni caso, una valutazione finale complessiva inferiore ai 60 punti non dà luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato per l'anno di riferimento.

Pertanto la percentuale che determina l'indennità di risultato spettante, calcolata sul monte salari riferito al segretario nell'anno di riferimento, è calcolata secondo la seguente formula:

Percentuale per retribuzione di risultato = Punteggio finale di valutazione x 10/100

La valutazione finale è trasmessa dal Nucleo di valutazione, che può presentare le proprie contro deduzioni al Sindaco entro 7 giorni. Sulle controdeduzioni decide il Sindaco in maniera definitiva. La retribuzione di risultato erogabile deve essere ponderata in base al periodo di permanenza all'interno dell'ente e all'eventuale peso dell'ente, se questo è in convenzione.

11. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il presente sistema di valutazione concentra in modo preminente l'attenzione sulla valutazione della performance e, quindi, delle prestazioni del personale.

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo che coinvolge il valutato ed il valutatore nel corso dell'intero anno ed è uno strumento gestionale finalizzato al miglioramento dei risultati dell'ente nel suo complesso.

Costituiscono oggetto di valutazione della performance dei Responsabili di Area anche alla luce del D. Lgs 150 del 2009:

- a) grado di raggiungimento degli specifici obiettivi strategici/operativi assegnati con il P.D.O.;
- b) competenze professionali e manageriali dimostrate

A) RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI SPECIFICI DEL P.D.O. (max 75 punti)

Sotto tale voce si valuta il raggiungimento degli obiettivi specifici predeterminati e definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente in sede di P.D.O.. La valutazione fa riferimento ai risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi prefissati. Lo scopo della valutazione dei risultati è quello di fare un'analisi oggettiva dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e di individuare le cause dell'eventuale mancato raggiungimento degli stessi. Gli obiettivi specifici ricomprendono sia gli obiettivi di sviluppo che quelli strutturali o di mantenimento.

La principale caratteristica dei risultati attesi è precisamente data dalla loro misurabilità, che può essere espressa, tra l'altro, come segue:

1. risultati attesi - risultati raggiunti: il primo livello "logico" e di massima sintesi, richiede di attestare se il risultato è stato completamente (100%), parzialmente o per nulla raggiunto ed in che percentuale ciò è avvenuto. Si tratta della misurazione minima ed obbligatoria;
2. rispetto dei tempi: si focalizza l'attenzione sulla capacità di conseguire i risultati attesi entro le scadenze preventivate. Si tratta del principale indicatore di risultato ma non è da escludere che, in sede di predisposizione del P.D.O. ne possano essere individuati degli altri.

La scelta assunta presuppone quindi che, in sede di definizione degli obiettivi, si predetermini un numero di obiettivi specifici, gli indicatori e i target che devono essere conseguiti nel P.D.O., suscettibili di misurazione in ordine al raggiungimento.

Peraltro, il Segretario Comunale procede, dinamicamente, al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione, al fine di individuare eventuali aspetti di criticità o eventi non previsti, in conseguenza dei quali proporre l'adozione dei correttivi e degli aggiustamenti più opportuni, con eventuale ricorso alla rinegoziazione in corso d'anno.

La misurazione e valutazione individuale della performance operativa dei Responsabili di Area è espressa in percentuale in relazione al grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

- al raggiungimento del 100% di tutti gli obiettivi corrisponde un punteggio di 75.
- il raggiungimento parziale dei singoli obiettivi, espresso moltiplicando il peso dell'obiettivo per la percentuale di realizzazione determina il punteggio relativo ad ogni obiettivo e la loro somma il punteggio complessivo cui correlare l'attribuzione del punteggio finale, come di seguito indicato in esempio:

	Peso		Grado di raggiungimento		Punteggio assegnato
Obiettivo 1	80	x	100 %	=	80
Obiettivo 2	100	x	85 %	=	85
Obiettivo 3	70	x	60 %	=	42
Obiettivo 4	50	x	100 %	=	50
Obiettivo 5	100	x	90%	=	90
	A = 400				B = 352

Traduzione in punti:

Punteggio obiettivi = (B x 100/A) x 75%

Nell'esempio = (352 x 100/400)x 75% = 66,00

B) COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE (max 25 punti)

Si analizzano le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa nell'arco temporale oggetto di valutazione. E' l'area legata alla osservazione ed interpretazione dei comportamenti dei valutati: episodi, situazioni, atteggiamenti "osservati" nella vita quotidiana dell'ente.

La misurazione e valutazione della performance di ruolo dei titolari di P.O. è basata sui seguenti fattori:

- 1) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura
- 2) competenze professionali e manageriali dimostrate

La valutazione dei fattori comportamentali presuppone l'assegnazione di "obiettivi di ruolo" ai Responsabili di Settore. L'incidenza di questo settore di valutazione, all'interno della valutazione complessiva del Responsabile di Settore, è pari al 25%.

Gli obiettivi di ruolo identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi; e sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato, nell' **allegato C)** al presente atto.

Per la valutazione della prestazione il metodo proposto prevede la seguente una scala di valutazione:

CODIFICA DEL GIUDIZIO	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
La prestazione è risultata al di sotto delle attese	Insufficiente	Punti 0
La prestazione ha corrisposto al minimo delle attese	Sufficiente	Punti 1
La prestazione è risultata in linea con le attese	Buono	Punti 2
La prestazione è lodevole	Ottimo	Punti 3

L'importo della retribuzione di risultato può variare da un minimo del dieci ad un massimo del venticinque per cento della retribuzione di posizione corrisposta al dipendente incaricato.

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale del Responsabile di Posizione è ottenuto come somma aritmetica semplice del punteggio attribuito alla performance operativa (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla performance di ruolo (massimo 25 punti), riassunta nella scheda di valutazione **allegato D)**.

In ogni caso, una valutazione finale complessiva inferiore ai 60 punti non dà luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato per l'anno di riferimento.

Pertanto la percentuale che determina l'indennità di risultato spettante, che può variare da un minimo del 10% ad un massimo del 25% dell'indennità di posizione percepita nell'anno di riferimento, è calcolata secondo la seguente formula, dove PV è il punteggio di valutazione conseguito:

$$10 + \frac{(PV - 60) \times 15}{40}$$

La valutazione finale è trasmessa dal Nucleo di valutazione al Responsabile di Area, che può presentare le proprie contro deduzioni al Sindaco entro 7 giorni. Sulle controdeduzioni decide il Sindaco in maniera definitiva.

12. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Il presente sistema di valutazione concentra in modo preminente l'attenzione sulla valutazione della performance e, quindi, delle prestazioni del personale.

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo che coinvolge il valutato ed il valutatore nel corso dell'intero anno ed è uno strumento gestionale finalizzato al miglioramento dei risultati dell'ente nel suo complesso.

Costituiscono oggetto di valutazione della performance del personale dipendente:

- a) grado di raggiungimento degli specifici obiettivi strategici/operativi assegnati con il P.D.O.;
- b) competenze professionali dimostrate e livello del contributo assicurato alla performance del servizio presso cui svolge la propria attività lavorativa

A) RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI SPECIFICI DEL P.D.O. (max 70 punti)

Sotto tale voce si valuta il raggiungimento degli obiettivi specifici predeterminati e definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente in sede di P.D.O.. La valutazione fa riferimento ai risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi prefissati. Lo scopo della valutazione dei risultati è quello di fare un'analisi oggettiva dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e di individuare le cause dell'eventuale mancato raggiungimento degli stessi.

La principale caratteristica dei risultati attesi è precisamente data dalla loro misurabilità, che può essere espressa, tra l'altro, come segue:

1. risultati attesi - risultati raggiunti: il primo livello "logico" e di massima sintesi, richiede di attestare se il risultato è stato completamente (100%), parzialmente o per nulla raggiunto ed in che percentuale ciò è avvenuto. Si tratta della misurazione minima ed obbligatoria;
2. rispetto dei tempi: si focalizza l'attenzione sulla capacità di conseguire i risultati attesi entro le scadenze preventivate.

La scelta assunta presuppone quindi che, in sede di definizione degli obiettivi, vengano individuati obiettivi di sviluppo e obiettivi strutturali, indicatori e target nel P.D.O., suscettibili di misurazione in ordine al raggiungimento.

Peraltro, il Responsabile dell'Area procede, dinamicamente, al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione, al fine di individuare eventuali aspetti di criticità o eventi non previsti, in conseguenza dei quali proporre l'adozione dei correttivi e degli aggiustamenti più opportuni, con eventuale ricorso alla rinegoziazione in corso d'anno.

La misurazione e valutazione individuale della performance operativa del personale dipendente è espressa in percentuale in relazione al grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

- al raggiungimento del 100% di tutti gli obiettivi corrisponde un punteggio di 70.
- il raggiungimento parziale dei singoli obiettivi, espresso moltiplicando il peso dell'obiettivo per la percentuale di realizzazione determina il punteggio relativo ad ogni obiettivo e la loro somma il punteggio complessivo cui correlare l'attribuzione del punteggio finale, come di seguito indicato in esempio:

	Peso		Grado di raggiungimento		Punteggio assegnato
Obiettivo 1	80	x	90 %	=	72
Obiettivo 2	100	x	75 %	=	75
Obiettivo 3	60	x	100 %	=	60
Obiettivo 4	30	x	100 %	=	30
Obiettivo 5	100	x	90%	=	90
	A = 370				B = 327

Traduzione in punti:

$$\text{Punteggio obiettivi} = (B \times 100/A) \times 70\%$$

$$\text{Nell'esempio} = (327 \times 100/370) \times 70\% = 61,86$$

B) QUALITA' DEL CONTRIBUTO E COMPETENZE PROFESSIONALI (max 30 punti)

La misurazione e valutazione della performance di ruolo dei dipendenti è basata sui seguenti fattori:

- 1) qualità del contributo assicurato alla performance dell'Area di appartenenza
- 2) competenze dimostrate
- 3) comportamenti professionali ed organizzativi

La valutazione dei predetti fattori comportamentali presuppone l'assegnazione di "obiettivi di ruolo" ai dipendenti. Essi possono differenziarsi tra le diverse categorie del sistema di classificazione o in relazione alle specificità di ruolo. L'incidenza di questa Settore di valutazione, all'interno della valutazione complessiva del dipendente, è pari al 30%.

A tal fine è stata predisposta una lista di fattori di comportamenti "virtuosi" che esplicitano il contributo conseguentemente richiesto ad ogni Responsabile di Servizio e, all'interno del Servizio, di ogni dipendente. Tali fattori comportamentali sono da intendersi in una logica di sviluppo delle capacità personali e mirano a favorire la elevazione delle capacità gestionali (sia delle risorse economiche/strumentali che, in primis, delle risorse umane), decisionali e, anche per i dipendenti, professionali.

Gli obiettivi di ruolo identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi; e sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato, nell' **allegato E)** al presente atto.

Lo strumento di valutazione è riassunto nelle schede di valutazione delle prestazioni di cui all' **Allegato F)**.

La valutazione finale è trasmessa dal Responsabile di Area al singolo dipendente, che può presentare le proprie contro deduzioni al Sindaco entro 7 giorni. Sulle controdeduzioni decide il Sindaco in maniera definitiva.

COLLEGAMENTO TRA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E PREMI INCENTIVANTI PER I DIPENDENTI

Le modalità di collegamento tra valutazione delle performance e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è infatti quello di sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi, innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della loro naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli Responsabili e dei singoli dipendenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;

La determinazione dell'entità degli incentivi è effettuata considerando le differenze di prestazioni di individui appartenenti alla stessa categoria di inquadramento. Pertanto i premi sono anche differenziati in relazione ai risultati della valutazione. A tal fine si definisce il valore che i singoli punteggi di valutazione della prestazione assumono nel momento del calcolo del premio. Tale valore è definito coefficiente di produttività.

Il premio di produttività è determinato sul punteggio complessivo di valutazione della prestazione secondo un calcolo che per ogni persona:

- stabilisce il coefficiente di produttività (valore della prestazione);
- determina il premio individuale di produttività secondo il seguente algoritmo:

$$\frac{\text{budget X coefficiente individuale di produttività}}{\text{somatoria di tutti i coefficienti di produttività}}$$

13. RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI E COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione è l'aspetto più importante del sistema di valutazione, attraverso il quale il valutatore comunica e discute con il valutato l'andamento della performance rispetto al periodo di riferimento considerato, in funzione del miglioramento della prestazione lavorativa e della crescita professionale del valutato e del valutatore.

Il colloquio può contribuire a superare interpretazioni formalistiche, incomprensioni ed ambiguità. Occorre preparazione, equilibrio, sincerità da parte di tutti i soggetti in causa. E' importante che il colloquio sia un dialogo positivo nel quale il valutatore espone al valutato il suo giudizio, unitamente a considerazione e consigli utili per migliorare la prestazione.

A tal fine, i Responsabili di Servizio devono, con cadenza semestrale o quando richiesto dal dipendente, verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi in contraddittorio necessario e obbligatorio con gli stessi.

OBIETTIVI DI RUOLO DEL SEGRETARIO COMUNALE

A. Qualità del contributo alla performance generale dell'Ente

- Nei processi di programmazione

1. **CAPACITÀ DI ANALISI E SINTESI:** capacità di esaminare la struttura dell'ente nel suo dettaglio e nel suo insieme, di individuare le priorità programmatiche ed organizzative, di tradurre gli indirizzi dell'Amministrazione in obiettivi gestionali concreti, di orientamento e supporto nella formulazione degli atti programmatici
2. **VISIONE D'INSIEME:** capacità di allargare il campo d'indagine relativo alle problematiche dell'ente con una serie di altre informazioni ad esse non direttamente correlate valutando il possibile impatto su altri problemi.
3. **CAPACITÀ INNOVATIVA:** capacità di approcciare le problematiche delle strutture in modo originale, non ancorato a problemi preesistenti, ovvero di esplorare nuove possibilità nella soluzione delle stesse

- Nei processi di gestione

4. **FLESSIBILITÀ:** attitudine a mettersi a disposizione della struttura in misura qualitativamente e quantitativamente adeguata alle esigenze manifestate dagli organi politici e dell'apparato tecnico dell'ente.
5. **COLLABORAZIONE:** capacità di condividere momenti di attiva cooperazione con altri interlocutori, in un vero spirito di squadra volto a ottenere il massimo beneficio comune; capacità di utilizzare la collaborazione come strumento al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato

B. Competenze professionali e manageriali dimostrate

- Conoscenze professionali

6. **CONOSCENZE GIURIDICHE, AMMINISTRATIVE E TECNICO-PROFESSIONALI;** conoscenze economico-aziendali; conoscenze di gestione del personale: conoscenze "teoriche" in materia di diritto, con particolare riferimento al diritto amministrativo, civile e pubblico relative alla struttura nel suo complesso; conoscenze "teoriche" relative ai procedimenti, ai vincoli, alle regole, ai ruoli e ai poteri, nonché agli istituti che regolano la vita amministrativa dell'ente; conoscenze "pratiche", operative, necessarie al ruolo di segretario comunale, per la realizzazione di specifici compiti legati alla funzione svolta; conoscenze di natura economico-finanziaria relative alla contabilità pubblica e di bilancio, relative ai sistemi di pianificazione e controllo operativo, alla programmazione e ai suoi strumenti (PEG); conoscenze di selezione, gestione, valutazione e sviluppo del personale
7. **CONOSCENZE INFORMATICHE:** conoscenza dei sistemi informativi e delle tecnologie informatiche di automazione. conoscenza dei comuni applicativi e browser per la navigazione in internet

- Capacità manageriali

8. **DECISIONALITÀ:** capacità di scelta tra alternative in condizioni di incertezza, ovvero capacità di assumersi le responsabilità di una decisione (anche in caso di insuccesso), gestendo l'ansia connessa ai rischi
9. **LEADERSHIP:** capacità di guidare il gruppo di collaboratori, capacità di coagulare il consenso delle persone, al fine di ottenere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi

- *Capacità realizzative*

10. **COSTANZA E TENACIA**: capacità di mobilitarsi nel tempo per trasformare la realtà, senza farsi limitare da possibili ostacoli o imprevisti o difficoltà, al fine di raggiungere gli obiettivi in modo concreto.

11. **AUTONOMIA E INIZIATIVA**: capacità di mobilitarsi senza sollecitudini e/o aiuti, capacità di mobilitarsi spontaneamente

- *Capacità relazionali*

12. **ABILITÀ RELAZIONALE E INTELLIGENZA SOCIALE** : capacità di instaurare e mantenere rapporti efficaci e costruttivi, capacità di leggere e prevedere i comportamenti, le motivazioni e le aspettative degli interlocutori

13. **NEGOZIAZIONE**: capacità di ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione con altri, al fine di ottenere quanto ci si prefigge garantendo anche la soddisfazione (delle principali aspettative) delle parti in causa.

SCHEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE – ANNO _____

A) PERFORMANCE INDIVIDUALE OPERATIVA (max 80 punti)

	Peso		Grado di raggiungimento		Punteggio assegnato
Obiettivo 1		x		=	
Obiettivo 2		x		=	
Obiettivo 3		x		=	
Obiettivo 4		x		=	
Obiettivo 5		x		=	
	A =				B =

Traduzione in punti:

Punteggio obiettivi = (B x 100/A) x 80% = _____

B) PERFORMANCE INDIVIDUALE DI RUOLO (max 20 punti)

A	QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE	GIUDIZIO
	- <i>Nei processi di programmazione:</i>	
	1. capacità di analisi e sintesi	
	2. visione d'insieme	
	3. capacità innovativa	
	- <i>Nei processi di gestione:</i>	
	4. flessibilità	
	5. collaborazione	
B	COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE	
	- <i>Conoscenze professionali:</i>	
	6. conoscenze giuridiche, amministrative e tecnico-professionali, conoscenze economico-aziendali e di gestione del personale	
	7. conoscenze informatiche	
C	COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	
	- <i>Capacità manageriali</i>	
	8. decisionalità	
	9. leadership	
	- <i>Capacità realizzative</i>	
	10. costanza e tenacia	
	11. autonomia ed iniziativa	
	- <i>Capacità relazionali</i>	
	12. abilità relazionale	
	13. negoziazione	
	TOTALE	G

Traduzione in punti:

Punteggio competenze = G x 20/39 = _____

Scala di valutazione degli obiettivi di ruolo:

CODIFICA DEL GIUDIZIO	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
La prestazione è risultata al di sotto delle attese	Insufficiente	Punti 0
La prestazione ha corrisposto al minimo delle attese	Sufficiente	Punti 1
La prestazione è risultata in linea con le attese	Buono	Punti 2
La prestazione è lodevole	Ottimo	Punti 3

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE NEL SUO COMPLESSO:

AREE DI VALUTAZIONE	PUNTI
A. Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 80)	
B. Qualità del contributo, conoscenze e competenze (max 20)	
TOTALE PV	

Una valutazione finale complessiva inferiore ai 60 punti non dà luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato per l'anno di riferimento.

La percentuale che determina l'indennità di risultato spettante, calcolata sul monte salari riferito al segretario nell'anno di riferimento, è calcolata secondo la seguente formula:

Percentuale per retribuzione di risultato = $PV \times 10/100 =$ _____

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Data della valutazione _____

Firma per ricevuta _____

OBIETTIVI DI RUOLO DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

A. Qualità del contributo alla performance generale dell'Ente

- *Nei processi di programmazione*

1. CAPACITÀ PROPOSITIVA: capacità di esprimere un contributo progettuale e propositivo nei processi di programmazione e pianificazione, interpretando in modo coerente lo spirito ed i contenuti degli indirizzi politico-amministrativi

- *Nei processi di gestione*

2. TRASPARENZA: attitudine a gestire le risorse assegnate ed i procedimenti controllati con trasparenza, favorendone la conoscenza agli organi di programmazione, controllo, coordinamento e valutazione sovraordinati, nonché all'utenza

3. COLLABORAZIONE: mantenimento dei rapporti verso colleghi, Segretario Comunale e Amministratori improntati a spirito di collaborazione di gruppo, dimostrando verso gli stessi sollecitudine, puntualità e spirito costruttivo, flessibilità

4. CAPACITÀ PROMOZIONALE: capacità di relazionarsi con utenti, enti ed istituzioni esterne valorizzando e promuovendo le proprie attività e/o servizi erogati oltre che gli obiettivi e l'immagine dell'ente di appartenenza

5. CONTROLLO DI GESTIONE: capacità di programmare e organizzare le risorse (umane, finanziarie, strumentali) in funzione del raggiungimento degli obiettivi

B. Competenze professionali e manageriali

- *Conoscenze professionali*

6. CONOSCENZE GIURIDICHE, AMMINISTRATIVE E TECNICO-PROFESSIONALI; conoscenze economico-aziendali; conoscenze di gestione del personale: capacità di acquisire, aggiornare e mantenere nel tempo le conoscenze giuridiche, amministrative e tecnico-professionali relative all'area di competenza; capacità di applicare correttamente le conoscenze ai procedimenti di competenza dell'area

7. CONOSCENZE INFORMATICHE: conoscenza dei sistemi operativi e delle tecnologie informatiche di automazione. conoscenza dei comuni applicativi e browser per la navigazione in internet, attitudine allo sviluppo di conoscenze tecnologiche ed informatiche che consentono un miglioramento dell'azione amministrativa

- *Capacità professionali*

8. QUANTITÀ DEL LAVORO PRODOTTO: volume di lavoro prodotto in relazione ai tempi previsti ed ai risultati attesi

9. QUALITÀ DEL LAVORO PRODOTTO: rispondenza del lavoro ai requisiti qualitativi di precisione, perfezione, efficacia

10. GESTIONE DEL TEMPO LAVORO/FLESSIBILITÀ: capacità di valutare le urgenze e di individuare le priorità, capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e capacità di organizzare e gestire il proprio tempo

11 PUNTUALITÀ: capacità di rispettare i tempi e le scadenze

- Capacità manageriali

12. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: capacità di motivare, guidare, supportare i collaboratori costruendo un clima organizzativo favorevole alla produttività, al consenso, al lavoro di gruppo, all'orientamento all'utenza; capacità di gestione dei conflitti; capacità di assegnare mansioni ai collaboratori nel rispetto di un corretto esercizio del potere direttivo

13. CAPACITÀ DI DIREZIONE DELL'AREA: capacità di individuare, prevenire e/o risolvere criticità connesse all'espletamento delle funzioni di competenza dell'area; capacità di intervenire nei tempi e nei modi appropriati; capacità di prendersi cura in generale del buon andamento dell'area e dei servizi da essa erogati;

- Adeguatezza del ruolo

14. SENSO DI RESPONSABILITÀ: capacità di assunzione delle proprie responsabilità derivanti da azioni imputabili alle competenze ascrivibili alla propria area o comunque derivanti dalla propria posizione nell'organizzazione;

15. CONGRUENZA: corrispondenza delle azioni e dei risultati alle attese e direttive impartite dall'Amministrazione e dal Segretario Comunale, sia in termini sostanziali sia in termini formali, con riferimento sia ai singoli procedimenti sia alla gestione dell'area complessivamente considerata.

**SCHEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI AREA – ANNO _____**

Nome:	Area:
Categoria:	Posizione economica:
Incarico ricoperto dal	Assessore di riferimento:
Data dell'ultima valutazione:	

A) RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DEL P.D.O. (max 75 punti)

	Peso		Grado di raggiungimento		Punteggio assegnato
Obiettivo 1		x		=	
Obiettivo 2		x		=	
Obiettivo 3		x		=	
Obiettivo 4		x		=	
Obiettivo 5		x		=	
	A =				B =

Traduzione in punti:

Punteggio obiettivi = (B x 100/A) x 75% = _____

B) COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE (max 25 punti)

A	QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE	GIUDIZIO
	- <i>Nei processi di programmazione:</i> 1. capacità propositiva	
	- <i>Nei processi di gestione:</i> 2. trasparenza	
	3. collaborazione	
	4. capacità promozionale	
	5. controllo di gestione	
B	COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE	
	- <i>Conoscenze professionali:</i> 6. conoscenze giuridiche, amministrative e tecnico-professionali, conoscenze economico-aziendali e di gestione del personale	
	7. conoscenze informatiche	
	- <i>Capacità professionali</i> 8. quantità del lavoro prodotto	
	9. qualità del lavoro prodotto	
	10. gestione del tempo/flessibilità	
	11. puntualità	

C	COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	
	- <i>Capacità manageriali</i> 12. capacità di gestione delle risorse umane	
	13. capacità di direzione dell'area	
	- <i>Adeguatezza del ruolo</i> 14. senso di responsabilità	
	15. congruenza	
	TOTALE	G

Traduzione in punti:

Punteggio competenze = G x 25/45 = _____

Scala di valutazione

CODIFICA DEL GIUDIZIO	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
La prestazione è risultata al di sotto delle attese	Insufficiente	Punti 0
La prestazione ha corrisposto al minimo delle attese	Sufficiente	Punti 1
La prestazione è risultata in linea con le attese	Buono	Punti 2
La prestazione è lodevole	Ottimo	Punti 3

RIEPILOGO RISULTATI DELLA VALUTAZIONE :

Parametro	Descrizione	Punteggio
A	Raggiungimento degli obiettivi specifici del P.D.O (max 75)	
B	Livello del contributo assicurato alla performance del servizio presso cui svolge la propria attività lavorativa (max 25)	
	TOTALE PV	

Una valutazione inferiore a 60 non dà luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato.

Pertanto la percentuale che determina l'indennità di risultato spettante, che può variare da un minimo del 10% ad un massimo del 25% dell'indennità di posizione percepita nell'anno di riferimento, è calcolata secondo la seguente formula, dove PV è il punteggio di valutazione conseguito:

$$10 + \frac{(PV - 60) \times 15}{40} = \underline{\hspace{2cm}}$$

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Data della valutazione _____

Firma per ricevuta: _____

OBIETTIVI DI RUOLO DEL PERSONALE DIPENDENTE

A. Qualità del contributo alla performance generale dell'Ente

- *Contributo alla performance dell'Area:*

1. TRASPARENZA: attitudine a gestire le risorse assegnate ed i procedimenti controllati con trasparenza, favorendone la conoscenza agli organi di programmazione, controllo, coordinamento e valutazione sovraordinati, nonché all'utenza
2. PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI DI AREA: interesse e partecipazione attiva diretti al conseguimento degli obiettivi assegnati all'area di appartenenza
3. CAPACITA' PROMOZIONALE: capacità di relazionarsi con utenti, enti ed istituzioni esterne valorizzando e promuovendo le proprie attività e/o servizi erogati oltre che gli obiettivi e l'immagine dell'ente di appartenenza

B. Competenze dimostrate

- *Conoscenze professionali*

4. CONOSCENZE AMMINISTRATIVE E TECNICO PROFESSIONALI: capacità di acquisire, aggiornare e mantenere nel tempo le conoscenze giuridiche, amministrative e tecnico-professionali relative all'area di competenza; capacità di applicare correttamente le conoscenze ai procedimenti di competenza dell'area
5. CONOSCENZE INFORMATICHE (personale impiegatizio): conoscenza dei sistemi operativi e delle tecnologie informatiche di automazione. conoscenza dei comuni applicativi e browser per la navigazione in internet, attitudine allo sviluppo di conoscenze tecnologiche ed informatiche che consentono un miglioramento dell'azione amministrativa
5. CONOSCENZE MECCANICHE E TECNOLOGICHE (personale operaio): conoscenze relative alla struttura, composizione, modalità di funzionamento ed al corretto utilizzo e manutenzione dei mezzi e delle attrezzature in genere ed in particolare dei mezzi, automezzi e delle attrezzature a disposizione del personale operaio

C. Comportamenti professionali ed organizzativi

- *Capacità professionali*

6. QUANTITÀ DEL LAVORO PRODOTTO: volume di lavoro prodotto in relazione ai tempi previsti ed ai risultati attesi
7. QUALITÀ DEL LAVORO PRODOTTO: rispondenza del lavoro ai requisiti qualitativi di precisione, perfezione, efficacia

- *Comportamenti professionali*

8. IMPEGNO: regolarità ed apporto nello svolgimento del lavoro
9. AUTONOMIA: capacità di svolgere autonomamente il lavoro anche non di routine; capacità di assumere decisioni per il raggiungimento di obiettivi e/o risultati e di assumere iniziative di innovazione per l'organizzazione del proprio lavoro
10. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA: attitudine alla soddisfazione finale dei bisogni dell'utente; capacità di interagire con l'utente in modo cortese e costruttivo; finalizzazione della propria attività al beneficio dell'utenza, nel rispetto non burocratico delle procedure

- *Comportamenti organizzativi*

11. FLESSIBILITA': efficienza nella programmazione ed esecuzione delle proprie attribuzioni; capacità di adattamento ad esigenze lavorative ed organizzative impreviste o non programmate
12. CAPACITA' DI RELAZIONE E COLLABORAZIONE: capacità di instaurare e mantenere rapporti verso i colleghi, il Segretario Comunale e gli Amministratori improntati a spirito di collaborazione e di gruppo, dimostrando verso gli stessi sollecitudine, puntualità e spirito costruttivo.

SCALA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI RUOLO DEI DIPENDENTI

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo (“performance di ruolo”) si utilizzerà, per ciascun obiettivo di ruolo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

PUNTI	1. TRASPARENZA
0	dimostra costante ritrosia a rendere conoscibili i contenuti ed i risultati della propria attività e a diffondere le informazioni in suo possesso
1	Si limita a relazionare sui contenuti minimi e dovuti della propria attività
2	Fa circolare le informazione di interesse per l'ente e rendiconta abitualmente la propria attività
3	Favorisce lo scambio celere e costruttivo delle informazioni di interesse per l'ente e per l'utenza e rende pienamente conoscibile la propria attività
2. PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI DELL'AREA	
0	dimostra disinteresse nei confronti degli obiettivi di competenza dell'area
1	Partecipa agli obiettivi di area se richiesto
2	Dimostra interesse e partecipazione agli obiettivi di area
3	Si adopera fruttuosamente per il raggiungimento degli obiettivi di area
3. CAPACITA' PROMOZIONALE	
0	E' indifferente nei confronti dell'immagine dell'ente e dell'area di appartenenza
1	Valorizza le attività ed i servizi erogati dall'area quando richiesto
2	E' attento all'immagine dell'ente ed imposta le relazioni in modo da valorizzarla
3	Dimostra orgoglio per le attività svolte dall'area e senso di appartenenza all'ente; da' ampio risalto ai servizi erogati, anche tramite pubblicizzazioni sul sito web
4. CONOSCENZE AMMINISTRATIVE E TECNICO PROFESSIONALI	
0	Rivela costantemente una inadeguata competenza e non si impegna a migliorarla
1	Rivela una competenza limitata agli aspetti essenziali e sono necessari maggiore impegno e partecipazione per migliorarla
2	Ha una preparazione professionale accettabile, attuale ed aggiornata, partecipa alle innovazioni
3	Competente ed esperto: cura la preparazione professionale, partecipa alle problematiche innovative
5. CONOSCENZE INFORMATICHE (personale impiegatizio)	
0	Rivela una scarsa propensione all'utilizzo delle tecnologie informatiche
1	Si limita all'utilizzo delle tecnologie informatiche nei casi dovuti ma non si impegna per ampliare le proprie conoscenze
2	Ha dimestichezza con l'utilizzo delle tecnologie informatiche , è aperto alle innovazioni tecnologiche
3	Gestisce informaticamente in modo integrale tutti i procedimenti di competenza, perseguendo la dematerializzazione della propria attività
6. CONOSCENZE MECCANICHE E TECNOLOGICHE (per personale operaio)	
0	Rivela la scarsa conoscenza e noncuranza sul corretto utilizzo delle attrezzature e dei mezzi dell'ente
1	Si limita all'utilizzo dei mezzi e delle attrezzature più semplici nei casi dovuti ma non si impegna per estendere le proprie conoscenze, nè per garantirne una buona conservazione
2	Ha dimestichezza con l'utilizzo dei mezzi e delle attrezzature dell'ente e ne ha costante cura e manutenzione
3	Possiede ottime conoscenze meccaniche, utilizza mezzi e attrezzature con in modo appropriato ed efficiente
6. QUANTITA' DEL LAVORO PRODOTTO	
0	Non riesce a portare a termine il proprio lavoro nel tempo assegnato
1	A volte non riesce a portare a termine i compiti assegnati
2	Svolge i compiti assegnati nelle quantità richieste
3	Spesso riesce a portare a termine una quantità di lavoro superiore a quello assegnato

	7. QUALITA' DEL LAVORO PRODOTTO
0	Il lavoro svolto è spesso ripetuto
1	L'esecuzione del lavoro richiede sostanziali miglioramenti
2	La qualità del lavoro svolto è soddisfacente
3	Il risultato del lavoro è qualitativamente preciso ed accurato
	8. IMPEGNO
0	non considera le esigenze dell'organizzazione
1	È sufficientemente impegnato verso le esigenze dell'amministrazione
2	Garantisce una soddisfacente continuità ed attenzione verso le esigenze organizzative dell'ente
3	Continuo nelle prestazioni, apporta lavoro costante orientato alle esigenze organizzative
	9. AUTONOMIA
0	Non possiede autonomia di lavoro nemmeno per problemi di routine e ricorre spesso ai colleghi o altri dell'organizzazione
1	Ha qualche difficoltà ad affrontare problemi che richiedono spirito di iniziativa
2	Supera autonomamente le difficoltà che incontra nel corso del lavoro
3	Affronta e supera facilmente ed in piena autonomia i problemi di lavoro che si presentano
	10. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA
0	non considera le esigenze dell'utenza
1	interagisce con l'utenza in modo strettamente formale
2	Si relaziona con l'utenza in modo cortese e corretto
3	Ai adopera efficacemente per la soddisfazione dei bisogni dell'utenza
	11. FLESSIBILITA'
0	È costantemente in difficoltà nel lavoro a causa dell'incapacità di organizzarsi
1	Dimostra una sufficiente adattabilità a situazioni impreviste
2	Programma in modo soddisfacente il proprio lavoro e dimostra una buona capacità di adattamento a situazioni ed attività non programmate
3	Organizza efficacemente la propria attività ed affronta con abilità le situazioni impreviste
	12. CAPACITA' DI RELAZIONE E COLLABORAZIONE
0	I suoi rapporti con i colleghi sono discutibili e talvolta negativi
1	Incontra qualche difficoltà nei rapporti con gli altri
2	Mostra buona propensione alla collaborazione con gli altri
3	Sa stabilire e conservare buoni rapporti con tutti; è sempre disponibile a collaborare con gli altri

**SCHEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI - ANNO _____**

Nome:	Area:
	Ufficio:
Categoria:	Posizione economica:

A) RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DEL P.D.O.

	Peso		Grado di raggiungimento		Punteggio assegnato
Obiettivo 1		x		=	
Obiettivo 2		x		=	
Obiettivo 3		x		=	
Obiettivo 4		x		=	
Obiettivo 5		x		=	
	A =				B =

Traduzione in punti:

Punteggio obiettivi = (B x 100/A) x 70% = _____

B) QUALITA' DEL CONTRIBUTO E COMPETENZE PROFESSIONALI

A	QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'AREA	GIUDIZIO
	- <i>Nei processi di gestione:</i>	
	1. trasparenza	
	2. partecipazione agli obiettivi dell'area	
	3. capacità promozionale	
B	COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE	
	- <i>Conoscenze professionali:</i>	
	4. conoscenze amministrative e tecnico-professionali	
	5. conoscenze informatiche (personale impiegatizio)	
	5. conoscenze tecnologiche (personale operaio)	
	- <i>Capacità professionali</i>	
	6. quantità del lavoro prodotto	
	7. qualità del lavoro prodotto	
C	COMPORAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI	
	- <i>Comportamenti professionali</i>	
	8. impegno	
	9. autonomia	
	10. orientamento all'utenza	
	- <i>Comportamenti organizzativi</i>	
	11. flessibilità	
	12. capacità di relazione e collaborazione	
	TOTALE	G

Traduzione in punti:

Punteggio competenze B = G x 30/36 = _____

RIEPILOGO RISULTATI DELLA VALUTAZIONE :

Parametro	Descrizione	Punteggio
A	Raggiungimento degli obiettivi specifici del P.D.O (max 70)	
B	Livello del contributo assicurato alla performance del servizio presso cui svolge la propria attività lavorativa e competenze (max 30)	
	TOTALE PV	

IL RESPONSABILE DELL'AREA

Data della valutazione _____

Firma per ricevuta _____