



**COMUNE DI RAGALNA**  
**Città Metropolitana di Catania**

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

(approvato con deliberazione della Giunta Municipale n. 03 del 18 gennaio 2019)

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

## Indice

### Capo I - Principi generali

Art. 1 - Principi generali	p. 4
Art. 2 - Sistema di misurazione e valutazione delle Performance	p. 4

### Capo II – L’Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)

Art. 3 - Principi generali	p. 5
Art. 4- L’Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)	p. 5

### Capo III - Le posizioni organizzative

Art. 5 – Le posizioni organizzative	p. 6
Art. 6 - Criteri per la individuazione e la revoca delle posizioni organizzative	p. 7
Art. 7 - Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative	p. 7
Art. 8 – Pesatura delle posizioni organizzative	p. 8
Art. 9 – I fattori di valutazione	p. 8
Art. 10 – Descrizione dei fattori di valutazione	p. 9
Art. 11 – Proporzionalità della retribuzione di posizione	p. 12
Art. 12 – Indennità di risultato	p. 12

### Capo IV - Il ciclo delle Performance

Art. 13 - Il ciclo di gestione delle Performance	p. 13
Art. 14 - Piano annuale delle Performance	p. 14
Art. 15 – Performance organizzativa	p. 15
Art. 16 – Performance individuale	p. 15
Art. 17 – Responsabile/Valutatore	p. 16
Art. 18 - Relazione sulle Performance	p. 16

### Capo V - La valutazione delle Performance e la gestione dei premi

Art. 19 – Il sistema premiale	p. 17
Art. 20 – Indennità di risultato per i titolari di posizione organizzativa	p. 18
Art. 21 – La metodologia per la valutazione della Performance organizzativa	p. 19
Art. 22 – La metodologia per la valutazione della Performance individuale	p. 19
Art. 23 – Valutazione e crescita professionale	p. 20

### Capo VI – Valutati, valutatori e revisione delle valutazioni

Art. 24 – I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, trasparenza e pubblicità	p. 20
Art. 25 – La valutazione dei Responsabili delle posizioni organizzative e del Segretario Comunale e la revisione delle valutazioni ricevute	p. 21
Art. 26 – La procedura di valutazione dei dipendenti e la revisione delle valutazioni ricevute	p. 23
Art. 27 – Disposizioni finali	p. 24

Allegati:

Allegato “1” - PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	p. 25
Allegato “2” - SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE	p. 26

Allegato “3” - REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA  
MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZ –

ZATIVA ED INDIVIDUALE	p. 30
Allegato “4” - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE	p. 32
Allegato “5” - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	p. 33
Allegato “5 bis” - POSIZIONI ORGANIZZATIVE. GLOSSARIO E ARTICOLA- ZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI LA PER- FORMANCE INDIVIDUALE. OGGETTO DI VALUTAZIONE	p. 34
Allegato “6” – SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE A/B	p. 35
Allegato “6 bis” - DIPENDENTI CATEGORIE A/B. STRUMENTI PER I VALUTA- TORI. GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE IN PROGRESSIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI	p. 36
Allegato “7” - SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE C/D	p. 38
Allegato “7 bis” - DIPENDENTI CATEGORIE C/D. STRUMENTI PER I VALUTATORI. GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI	p. 40

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

## **CAPO I PRINCIPI GENERALI**

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

1. Il Comune di Ragalna, in coerenza con le vigenti disposizioni legislative, adotta il presente sistema di misurazione e di valutazione delle Performance organizzativa e individuale, teso a misurare le prestazioni lavorative e le competenze organizzative, a valorizzare le professionalità interne dei propri dipendenti e a riconoscerne il merito, anche attraverso l'erogazione di premi correlati alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, alle integrazioni organizzative e al comportamento individuale.
2. La programmazione, la misurazione e la valutazione dell'azione amministrativa sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi pubblici erogati dall'Ente, secondo i principi della efficienza, efficacia, integrità, responsabilità e controllabilità.
3. Nell'Amministrazione comunale il ciclo di gestione delle Performance organizzativa ed individuale, caratterizzato dalle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e premialità è coerente con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, ed è integrato con il sistema di gestione per la qualità e l'ambiente e con i sistemi di pianificazione e controllo di gestione.
4. L'Amministrazione comunale garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione delle Performance anche attraverso lo strumento di pubblicazione degli atti sul sito istituzionale.
5. La valutazione negativa è rilevante ai fini dell'accertamento della Responsabilità dirigenziale e ai fini della irrogazione del licenziamento disciplinare, ai sensi dell'art. 55 quater co. 1 lett. f) *quinquies* d. Lgs. 165/01, ove resa a tali fini specifici.
6. Il rispetto delle disposizioni del presente Regolamento è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alle Performance e rilevante ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche e dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi di posizione organizzativa.

### **Art. 2 Sistema di misurazione e valutazione delle Performance**

1. Nel Comune di Ragalna si valutano annualmente le Performance organizzativa e individuale. A tal fine, si adotta ed aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'O.I.V., il Sistema di misurazione e valutazione delle Performance, secondo le disposizioni del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.
2. Il Sistema di misurazione e valutazione delle Performance viene pubblicato nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ente.
3. Il Sistema di valutazione si basa su meccanismi e strumenti di monitoraggio che tengano conto dei risultati del controllo di gestione, delle capacità manageriali e della convergenza dei comportamenti e degli atteggiamenti nei confronti dei principi e dei criteri organizzativi risultanti dal presente Regolamento.
4. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

- a) Dall'O.I.V., a cui compete la misurazione e valutazione delle Performance della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei Responsabili delle posizioni organizzative e l'attribuzione ad essi della indennità di risultato;
  - b) dai Responsabili delle posizioni organizzative, che sono competenti per la valutazione del personale assegnato ai propri uffici nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti;
  - c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione, partecipando alla valutazione delle Performance organizzative dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni.
5. Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.
  6. Nel Sistema di misurazione e valutazione delle Performance sono assicurate le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del Sistema medesimo e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
  7. L'esito della valutazione può determinare la conferma o la revoca degli incarichi di posizione organizzativa.

## **CAPO II**

### **L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (O.I.V.)**

#### **Art. 3**

##### **Principi generali**

1. La misurazione e la valutazione delle Performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla pubblica Amministrazione, 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 dell'Amministrazione comunale e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Il Comune è tenuto a misurare ed a valutare le Performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente Regolamento.

#### **Art. 4**

##### **L'Organismo Indipendente di Valutazione**

1. L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, svolge in modo indipendente alcune importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione delle Performance.
2. L'O.I.V. può essere formato da un solo componente, oppure da un collegio di tre membri esterni.
3. L'O.I.V., anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo interno presenti nell'Amministrazione, verifica l'andamento delle Performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento. Segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio alla Giunta Municipale, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori delle Performance organizzativa e individuale, sono inserite nella Relazione sulle Performance e vengono valutate dall'O.I.V., ai fini della validazione, ai sensi dell'art. 14,

- comma 4, lett. c) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e successive modifiche ed integrazioni. .
4. L'O.I.V. propone al vertice politico la valutazione dei dirigenti apicali e verifica che l'Amministrazione realizzi nell'ambito del ciclo delle Performance un'integrazione sostanziale tra programmazione economico-finanziaria e pianificazione strategico-gestionale. Ai fini della valutazione della Performance organizzativa, promuove l'utilizzo da parte dell'Amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna e dei relativi impatti. Promuove e attesta infine l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, e verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
  5. L'O.I.V. verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulle Performance di cui all'articolo 10, che i Piani Triennali per la Prevenzione della Corruzione, adottati dall'Ente ai sensi del comma 8, art. 1 della legge 6 novembre 2012, n. 190, siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale, e che nella misurazione e valutazione delle Performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Esso verifica i contenuti della Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione sui risultati dell'attività svolta, in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, l'O.I.V. può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti.

### **CAPO III**

#### **LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

##### **Art. 5**

##### **Le posizioni organizzative**

Gli articoli 13, 14 e 15 del C.C.N.L. stipulato in data 21 maggio 2018 consentono di conferire incarichi per posizioni organizzative ai dipendenti che svolgono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

- a) funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

Tali posizioni, stante l'attuale strutturazione del Comune di Ragalna, possono essere assegnate esclusivamente a dipendenti classificati nelle categorie C e D, sulla base e per effetto di un incarico a termine conferito in conformità all'art. 14 del CCNL., salvo modifiche che potrebbero avvenire relativamente alla composizione del personale in servizio,

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

Competono all'incarico di posizione organizzativa:

- a) L'organizzazione dei servizi e/o degli uffici affidatigli;
- b) Il raggiungimento degli obiettivi e la realizzazione dei programmi attribuitigli;
- c) La gestione delle risorse economiche e strumentali assegnategli nonché di quelle umane, nei limiti dell'ordinaria gestione del personale;

- d) L'adozione di atti di impegno spesa e le relative liquidazioni nell'ambito dei progetti o programmi di sua competenza;
- e) L'adozione di attestazioni, certificazioni, autenticazioni e di ogni altro atto costituente manifestazione di conoscenza.

#### **Art. 6**

##### **Criteri per la individuazione e la revoca delle posizioni organizzative**

Il Sindaco conferisce gli incarichi di Posizione organizzativa con atto scritto e motivato, sulla scorta delle funzioni ed attività da svolgere, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e capacità professionali ed esperienze acquisite, al personale di categoria C e D.

Gli incarichi sono conferiti di norma per un periodo minimo di 12 mesi e massimo di 3 anni. Detti incarichi potranno essere rinnovati con le medesime modalità.

Negli atti di conferimento è stabilito il compenso della retribuzione di posizione secondo la pesatura effettuata dall'O.I.V.

Nelle more della pesatura, l'indennità verrà riconosciuta nella misura minima.

Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in seguito a valutazione negativa del funzionario nella parte relativa alla Performance individuale.

La revoca o la cessazione dell'incarico comporta la perdita da parte del dipendente titolare della retribuzione di posizione e di risultato. In tal caso il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza.

#### **Art. 7**

##### **Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative**

1. La graduazione della posizione organizzativa mira a definire il grado di complessità connesso alle funzioni relative ad una specifica posizione di lavoro, nonché le responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna p.o., prescindendo dalle prestazioni effettivamente erogate dal soggetto che ricopre tale posizione.

2. La pesatura della posizione, quindi, deve essere effettuata su parametri di carattere oggettivo, legati cioè a criteri valutativi alieni dalla soggettività del dipendente incaricato di assolvere alle funzioni ad essa connesse.

3. La piattaforma valutativa si basa su cinque ambiti di valutazione fondamentali:

- a) complessità organizzativa (ambito al cui interno si segnalano, in particolare, i fattori legati alla gestione delle risorse umane);
- b) la rilevanza dei compiti di programmazione;
- c) le relazioni, intendendo come tali tanto quelle con gli organi di governo quanto quelle con gli altri uffici pubblici, ma anche con i colleghi e con il personale;
- d) la responsabilità gestionale interna ed esterna (ambito che comprende, in particolare, la gestione di risorse finanziarie e strumentali);
- e) l'attribuzione di incarichi ulteriori e la professionalità richiesta.

4. Ogni singola area racchiude l'insieme di più fattori omogenei, per i quali è più facile determinare, su scale prefissate, gli indici numerici di descrizione.

5. La somma degli indici relativi ad ogni singolo fattore (e quindi di ogni area) determina il peso complessivo della posizione e, conseguentemente, la graduazione delle posizioni stesse, così come previsto dal CCNL.

6. Nell'allegato "1" vengono riassunti i fattori di pesatura della retribuzione di posizione.

7. L'O.I.V. elabora, con il supporto della metodologia prevista nel presente Regolamento, la proposta di graduazione delle posizioni organizzative e stabilisce l'importo annuo lordo della retribuzione di posizione per ciascun Responsabile di area da attribuirsi per tredici mensilità.

8. Il Sindaco del Comune, con proprio decreto, attribuisce a ciascun Responsabile la indennità di posizione garantendo il rispetto dei limiti di cui all'art. 23, comma 2, del D. Lgs n. 75/2016.

**Art. 8**  
**Pesatura delle posizioni organizzative**  
(ai sensi dell'art. 15 CCNL 2016/2018)

1. La “pesatura” delle posizioni organizzative appartiene alla competenza degli Enti.
2. Occorre considerare che l’importo in godimento nel 2018 non può essere aumentato, tranne che si registri il mutamento dei compiti assegnati, sulla base delle previsioni contenute nell'articolo 23, comma 2, del Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 75, con cui viene posto il tetto del trattamento accessorio dell’anno 2016 come soglia massima invalicabile per i compensi complessivamente spettanti ai titolari di p.o. ed ai dipendenti pubblici.
3. Pertanto, è possibile “pesare” le posizioni organizzative nuovamente o per la prima volta, fermo restando il vincolo prima ricordato.
4. Fermo restando il limite di spesa predetto, una nuova pesatura delle posizioni organizzative che determini un aumento di retribuzione per qualcuno è applicabile solamente a condizione che l’Ente si sia dato un nuovo assetto organizzativo, con mutamento in aumento dei compiti svolti precedentemente da parte del titolare di posizione organizzativa. Ovviamente, occorre considerare che un aumento di compiti per un titolare di posizione organizzativa determina come conseguenza, il più delle volte, che per qualche altra posizione organizzativa vi sia una diminuzione dei compiti assegnati, del che si deve tenere conto nella “pesatura”.
5. I criteri fondamentali per la valutazione delle posizioni organizzative, di cui all’art. 8, del CCNL 1998/2001 (31/03/1999), possono portare a un punteggio massimo complessivamente ottenibile di 100.
6. Ai fini della valutazione delle posizioni organizzative si determina di:
  - assegnare ad ogni posizione organizzativa un valore economico che rifletta le sue caratteristiche oggettive, indipendentemente dalle qualità personali del titolare che temporaneamente la ricopre;
  - ottemperare a precise previsioni contrattuali che attribuiscono ai titolari di posizione organizzativa una retribuzione di posizione commisurata alla valutazione delle posizioni, definita attraverso un sistema di job evaluation.
  - fondare il presente sistema di misurazione sul metodo quantitativo analitico per fattori che consente di definire il peso di ciascun ruolo attraverso la valorizzazione di alcuni elementi di valutazione, in parte differenziati in funzione della tipologia di posizione.

**Art. 9**  
**I fattori di valutazione**

1. Per le posizioni organizzative, i fattori di valutazione da considerare sono:

**A) Dimensione e qualità delle risorse finanziarie e umane gestite** (fino a 25 punti complessivi), valutate rispetto:

A1. alla complessità dei processi operativi di competenza e alla significatività delle attività attribuite, fino a 6 punti;

A2. alla complessità e frequenza delle decisioni e quindi all’autonomia di cui gode la posizione, fino a 6 punti;

A3. alle risorse umane da gestire, fino a 4 punti;

A4. alle risorse finanziarie da gestire, fino a 4 punti;

A5. alla complessità delle relazioni che la posizione deve intrattenere, fino a 5 punti.

**B) Mappatura prodotti strutturali connessi alla “mission”.** Responsabilità da valutarsi rispetto al numero e tipologia di funzioni dirigenziali delegate alla posizione, all’estensione delle responsabilità, alla probabilità di incorrere in fattispecie di responsabilità ed alla gravità delle



conseguenze nel caso si incorra in tali ipotesi di responsabilità (fino a 20 punti complessivi), valutate rispetto:

- B.1. alla complessità organizzativa, fino a 10 punti;
- B.2. alla variabilità del sistema normativo di riferimento, fino a 10 punti.

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

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

- C.1. alla rilevanza degli obiettivi, fino a 10 punti;
- C.2. alla autonomia gestionale, fino al 20 punti.

**D) Grado di specializzazione richiesto e necessità costante di studio, ricerca, vigilanza e controllo; conseguenze degli errori commessi.** Peso della posizione sulle attività del servizio (da valutare in relazione alla rilevanza dei risultati richiesti alla posizione organizzativa per il raggiungimento dei risultati complessivi del servizio), fino a 25 punti complessivi.

### Art. 10

#### Descrizione dei fattori di valutazione

**A) Dimensione e qualità delle risorse finanziarie e umane gestite** (fino 25 punti complessivi), valutate rispetto:

A.1. alla complessità dei processi operativi di competenza e alla significatività delle attività attribuite, **fino a 6 punti**. Si valuta, con prudente apprezzamento dell'O.I.V., sulla base del numero, della consistenza, della standardizzabilità e prevedibilità, delle attività ordinarie gestite e della complessità dei processi operativi di competenza della posizione, anche in considerazione della dinamica degli indicatori assegnati. Nella valutazione deve essere considerata, ad esempio, la complessità derivante dagli interessi pubblici e privati coinvolti nel processo decisionale o derivante dal fatto che la posizione sia posizione di front-office e debba gestire quotidianamente un numero elevato di utenti che richiedono risposte immediate e difficili da standardizzare, ecc. La valutazione è espressa secondo il seguente schema:

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

A.2. alla complessità e frequenza delle decisioni e quindi all'autonomia di cui gode la posizione, **fino a 6 punti**. Si valuta, con prudente apprezzamento dell'O.I.V., l'autonomia di cui gode la posizione organizzativa, considerando la frequenza con cui la stessa è chiamata a decidere autonomamente ed il livello di complessità delle decisioni assunte. All'aumentare degli ambiti di attività di competenza del servizio e degli ambiti presidiati dalla posizione organizzativa, ed all'aumentare del livello di specializzazione richiesto dalle attività gestite dalla stessa, il livello di autonomia necessariamente aumenta. La valutazione è espressa secondo il seguente schema:

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

A.3. alle risorse umane da gestire, **fino a 4 punti**. Si valuta prendendo in considerazione il totale delle risorse umane gestite o coordinate e la complessità della gestione derivante dalla presenza di personale appartenente a famiglie professionali diverse, dalla presenza di turni e/o di personale assunto con diverse tipologie contrattuali, anche appartenente ad altri Comuni, secondo il seguente schema:

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

A.4. alle risorse finanziarie da gestire, **fino a 4 punti**. Si valuta prendendo in considerazione l'entità presunta delle risorse economico-finanziarie gestite annualmente dalla posizione, indicando i centri di costo, i centri responsabili, capitoli e articoli di riferimento - escluse le spese di personale - (sulla base dei dati del Rendiconto consuntivo dell'ultimo anno relativo ai centri di costo attribuibili alla posizione, valutando entrate e spese correnti, e sulla base dei dati risultanti dal Rendiconto del bilancio per investimenti dell'ultimo anno, per entrate e spese in conto capitale). La valutazione è espressa secondo il seguente indicatore:

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

A.5. alla complessità delle relazioni che la posizione deve intrattenere, **fino a 5 punti**. Complessità negoziale da gestire, in termini di numero, problematicità e frequenza delle relazioni, sulla base dei servizi indicati nel modello organizzativo, nelle convenzioni per la gestione delle missioni/funzioni fondamentali e negli accordi attuativi. La complessità delle relazioni che la posizione intrattiene viene valutata, con prudente apprezzamento dell'O.I.V., secondo il seguente indicatore:

Complessità delle relazioni con soggetti interni considerandone il numero, la frequenza e la problematicità.	Punteggio assegnato
Alta	5
Medio alta	4
Medio bassa	2
Bassa	1

**B) Mappatura prodotti strutturali connessi alla “mission”** (fino a 20 punti complessivi). Responsabilità valutate rispetto a:

B.1 alla complessità organizzativa, **fino a 10 punti**, secondo il seguente indicatore:

Esercizio di funzioni in ambiti omogenei	3
Esercizio di funzioni caratterizzate da eterogeneità	6
Esercizio di funzioni in combinazione che richiedono professionalità diverse	10

B.2. alla variabilità del sistema normativo di riferimento, **fino a 10 punti**, secondo il seguente indicatore:

<b>Certezza e stabilità normativa</b>	0
<b>Frequenza variabilità normativa</b>	3
<b>Elevata variabilità che può comportare criticità nell'esercizio delle funzioni attribuite</b>	6
<b>Elevata variabilità che richiede costante aggiornamento anche dei collaboratori</b>	10

**C) Grado di compartecipazione della p.o. al raggiungimento obiettivi di PEG/Piano delle performance-compartecipazione e all'assunzione di atti di gestione e di organizzazione** (fino a 30 punti complessivi). Si valuta il collegamento tra gli obiettivi ed attività assegnate alla posizione e le azioni strategiche presenti nel Piano delle Performance, con particolare riferimento agli obiettivi prioritari individuati annualmente dalla Giunta Municipale. La proposta di valutazione è effettuata dal Segretario Comunale all'O.I.V., rispetto a:

C.1. alla rilevanza degli obiettivi, **fino a 10 punti**, secondo il seguente indicatore:

<b>rilevanza degli obiettivi</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
Alta	Diretto collegamento tra gli obiettivi e attività della posizione con azioni e obiettivi strategici individuati come prioritari dal Sindaco	10
Media	Prevalente collegamento di obiettivi ed attività delle posizioni con azioni e obiettivi strategici non individuati come prioritari dal Sindaco	5
Bassa	Collegamento non prevalente tra obiettivi ed attività assegnate alla p.o. ed azioni strategiche.	0

C.2. all'autonomia gestionale, **fino a 20 punti**, secondo il seguente indicatore:

<b>Autonomia gestionale</b>	<b>Max fino a la concorrenza di 20 punti (attribuzione di 2 punti per ogni ricorrenza)</b>
Rilascio autorizzazioni	2
Amministrazioni patrocinio	2
Erogazione di sovvenzioni e contributi	2
Tutela e valorizzazione ambientale	2
Servizi al cittadino	2
Gestione del contenzioso	2
Attività di studio e progettazione	2
Attività impositiva	2
Controllo del territorio	2
Attività di tipo sanzionatorio	2

D) **Grado di specializzazione richiesto e necessità costante di studio, ricerca, vigilanza e controllo; conseguenze degli errori commessi** (fino a 25 punti complessivi). Le competenze professionali richieste per ricoprire la posizione vanno valutate rispetto alla qualificazione professionale, all'esperienza, all'esclusività delle competenze richieste, secondo il seguente schema:

<b>Grado</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
Alto	Grado di specializzazione, conseguita con relativi titoli di studio afferenti ai compiti affidati.	25
Discreto	Grado di specializzazione, conseguita con relativi titoli di studio afferenti ai compiti affidati.	20
Medio	Grado di specializzazione, conseguita con relativi titoli di studio afferenti ai compiti affidati	15
Basso	Grado di specializzazione, conseguita con relativi titoli di studio afferenti ai compiti affidati	10
Totale punti assegnati		

Per ottenere l'importo della retribuzione di posizione assegnata, avendo come massimo dividendo 100, la quota di ogni punto vale € 160,00; moltiplicando tale punteggio per i punti riportati nell'area della posizione organizzativa considerata, si avrà la seguente proporzione:

€ 160,00:100=X: punteggio risultante dalla pesatura dell'O.I.V.= risultato di € .....

#### **Art. 11**

#### **Proporzionalità della retribuzione di posizione**

1. Ai funzionari Responsabili si assegna, a titolo di indennità di posizione, un compenso minimo di € 5.000,00 ed uno massimo di € 16.000,00 annui lordi per 13 mensilità.
2. La retribuzione di posizione verrà determinata secondo i criteri di cui al precedente art. 6. Si osserva che, dividendo per 100 la quota, ogni punto vale da € 50,00 a € 160,00 (o da € 30,00 a € 95,00 per le categorie C).
3. Per i lavoratori a tempo parziale la pesatura della posizione organizzativa va rapportata alla durata settimanale del rapporto di lavoro.
4. In caso d'incarico di posizione organizzativa in convenzione, può essere attribuita da ciascun Ente, al fine di compensare la maggiore gravosità della prestazione svolta in diverse sedi di lavoro, una maggiorazione della indennità di posizione, riparametrata alla durata del rapporto di lavoro, non superiore al 30% della indennità di posizione.
5. L'attribuzione di detta maggiorazione viene effettuata con provvedimento del Sindaco di ciascun Comune.
6. La retribuzione di posizione e quella correlata al risultato dei titolari di p.o. assorbono tutte le indennità previste dal CCNL, ad eccezione di quelle di cui all'art. 18 del CCNL, con esclusione di ogni altro compenso o elemento retributivo, ivi compreso quello per le mansioni superiori di cui all'art. 8 del CCNL del 14/09/2000.

#### **Art. 12**

#### **Indennità di risultato**

1. Si rinvia all'art. 20 del presente Regolamento per la determinazione della misura e dei criteri di valutazione delle posizioni organizzative ai fini della attribuzione della indennità di risultato.
2. Nell'ipotesi di conferimento ad un dipendente già titolare di posizione organizzativa di un incarico ad interim relativo ad altra posizione organizzativa (per l'assenza del titolare), per la durata dello stesso è attribuito al lavoratore, nell'ambito della retribuzione di risultato, un importo che può variare dal 15 al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim.

3. Nel determinare la misura della maggiorazione, l'O.I.V. terrà in considerazione l'effettiva partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della p.o. per la quale è titolare ad interim.

## **CAPO IV IL CICLO DELLE PERFORMANCE**

### **Art. 13 Il ciclo di gestione delle Performance**

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'art. 3, il Comune sviluppa il ciclo di gestione delle Performance in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. Nei casi di mancata adozione del Piano delle Performance o della Relazione delle Performance, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai responsabili delle posizioni organizzative che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'Amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

2. La performance si traduce in obiettivi la cui attuazione sia esplicitata in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare unitamente alle specifiche modalità di attuazione.

3. Per ciascuno degli obiettivi vengono individuati uno o più indicatori di "out come" e i relativi target annuali. Il raggiungimento dei target può essere condizionato da numerose variabili esterne. L'eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani/programmi dell'Amministrazione.

4. Il ciclo di gestione delle Performance si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulle Performance di cui all'articolo 18, ove disponibile. Gli obiettivi sono definiti dalla Giunta Municipale, su base triennale, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, sentito il Segretario Comunale che, a sua volta, consulta i Responsabili delle unità organizzative, ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Essi si articolano in:

- **obiettivi generali** che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo, e con gli eventuali indirizzi adottati del Presidente del Consiglio dei Ministri, le priorità strategiche della P.A. in relazione alle attività ed ai servizi erogati;

- **obiettivi specifici** della Pubblica Amministrazione individuati nel Piano delle Performance.

Questi si articolano in:

1) obiettivi strategici, che identificano le priorità, in coerenza con le linee programmatiche di mandato, e, con gli indirizzi definiti dal Documento Unico di Programmazione, le priorità strategiche dell'Amministrazione in relazione alle attività e anche al livello e alla qualità dei servizi erogati e/o da garantire ai cittadini;

2) obiettivi operativi dell'Amministrazione, programmati, in coerenza con gli obiettivi della Sezione operativa del Documento Unico di Programmazione.

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

d) misurazione e valutazione delle Performance, organizzativa e individuale;

e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati al Sindaco, ai Consiglieri comunali, alla Giunta Municipale, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

5. Gli organismi di controllo interno verificano l'andamento delle Performance rispetto agli obiettivi programmati nel periodo di riferimento e segnalano la necessità/opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio, all'organo di indirizzo politico amministrativo. Le variazioni verificatesi durante l'esercizio in corso degli obiettivi e degli indicatori delle Performance organizzativa ed individuale sono inserite nella Relazione sulle Performance.

## **Art. 14**

### **Piano annuale delle Performance**

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione delle Performance, il Comune redige, di norma entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano annuale delle Performance, nel quale, in coerenza con le risorse assegnate, sono individuati ed esplicitati obiettivi generali e specifici, strategici ed operativi su base triennale. Il Piano è adottato dalla Giunta Municipale, in collaborazione con il Segretario Comunale, sentiti i Responsabili delle posizioni organizzative.

2. Il Piano annuale delle Performance contiene gli indicatori ed i target, intermedi e finali, che devono essere raggiunti mediante gli obiettivi di breve periodo, coerenti con quelli strategici (Piano Triennale, ecc.).

4. Ad ogni risultato atteso viene attribuito un punteggio differenziato ("peso"), in modo da evidenziare la rilevanza e la significatività dello stesso. Il giudizio sul risultato effettivo viene formulato sulla base del carattere sfidante, della novità e della complessità dell'obiettivo.

5. Il Piano delle Performance è pubblicato sul sito web istituzionale del Comune, nella sezione "Amministrazione trasparente" (Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33).

6. La "pesatura" degli obiettivi viene effettuata secondo il seguente metodo:

6.1. Al fine di assicurare omogeneità nella valutazione, a ciascun obiettivo viene attribuito un "*indice di ponderazione*" che ha il compito di esprimere il grado di complessità in relazione alle caratteristiche dell'obiettivo.

6.2 L' "*indice di ponderazione*" viene attribuito nella fase di assegnazione degli obiettivi in relazione alle seguenti caratteristiche:

- a) *complessità*. Con riferimento alla gravosità del compito perché si richiede elaborazione di informazioni;
- b) *esposizione a rischio*. Con riferimento a eventuali specifiche responsabilità o esposizione a contenzioso;
- c) *professionalità richiesta*. Con riferimento alle conoscenze necessarie per il conseguimento dell'obiettivo, in particolar modo a quelle di natura specialistica o settoriale;
- d) *trasversalità*. Con riferimento ad eventuali altri settori coinvolti, sia per l'acquisizione di informazioni di rilievo, sia per la trasmissione a questi degli esiti dell'obiettivo, sia per l'attività di cooperazione intersettoriale;
- e) *impatto strategico*. Con riferimento all'importanza attribuita al conseguimento dell'obiettivo, anche ai fini dell'avvio di attività successive a questo direttamente collegate.
- f) *innovatività*. Con riferimento al grado di innovazione, sia organizzativa, sia giuridica, sia procedurale, in relazione all'esigenza di aggiornamento o adeguamento delle prassi di lavoro;
- g) *esposizione a rischio corruttivo*. In relazione al grado di rischio attribuito al processo relativo nel Piano anticorruzione;
- h) *gestione del trattamento dei dati*. In relazione al grado di impatto attribuito nel registro del trattamento dei dati;
- i) *interesse all'accesso*. In relazione alla numerosità o frequenza di richieste di accesso da parte di cittadini.

6.3 La modalità di attribuzione del punteggio avviene assegnato da ciascuna delle caratteristiche una valutazione, scegliendo tra "alto", "medio" e "basso". Conseguentemente, il peso viene attribuito secondo la modalità indicata nella tabella seguente:

TIPOLOGIA DI OBIETTIVO	MOLTIPLICATORE
1) Se l'obiettivo non presenta alcuna valutazione "alto"	Fino a 50
2) Se l'obiettivo presenta almeno una valutazione "alto"	Fino a 60
3) Se l'obiettivo presenta almeno 3 valutazioni "alto" o 4 valutazioni "medio"	Fino a 80
4) Se l'obiettivo presenta almeno 3 valutazioni "alto" o 2 valutazioni "alto" e 4 valutazioni "medio"	Fino a 100

- 6.4. L'attribuzione del punteggio di risultato, per ciascun obiettivo, avviene parametrando la percentuale di conseguimento con l'indice di ponderazione.
- 6.5. Il punteggio di risultato complessivo si ottiene dalla media aritmetica tra i punteggi di risultato del precedente punto 6.4
- 6.6. In ogni caso il punteggio complessivo del fattore premiante non può superare il valore 100.

### **Art. 15** **Performance organizzativa**

1. La Performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:
  - a) L'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - b) L'attuazione di piani e programmi, ovvero la 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) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
2. La Performance organizzativa rileva la capacità dell'intero Ente di soddisfare le esigenze dei cittadini attraverso una efficiente allocazione delle risorse.
3. Il Piano delle Performance dovrà prevedere la rilevazione della Performance organizzativa a livello di Ente. Essa dovrà consistere in rilevazioni della quantità di attività svolta e degli obiettivi ottenuti e non soltanto in meri dati economico-finanziari.
4. Il Piano della Performance dovrà altresì prevedere la rilevazione della Performance organizzativa a livello di settore, in relazione ai risultati collegati agli specifici obiettivi di settore esplicitati nel PEG/PDO.

### **Art. 16** **Performance individuale**

1. La misurazione e la valutazione della Performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa e del Segretario Comunale è collegata:

- agli indicatori di Performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
  - alle modalità di resa della prestazione lavorativa.
2. La misurazione e la valutazione svolte dai Responsabili dei servizi sulla Performance individuale del personale non titolare di p.o. sono collegate:
    - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
    - alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
    - alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
  3. Il personale destinatario di sanzione disciplinare superiore al rimprovero verbale, divenuta definitiva nel corso dell'anno di riferimento, ed il personale sospeso cautelativamente dal servizio è escluso dalla valutazione per l'anno in corso.
  4. Nella valutazione della Performance individuali non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale.
  5. Nella valutazione della Performance di tutto il personale vanno considerati anche i periodi di assenza per malattia. In particolare, non parteciperanno alla distribuzione delle performance i dipendenti che non hanno garantito la presenza lavorativa per meno di 120 giorni lavorativi l'anno.
  6. Alla Performance individuale del personale non titolare di posizione organizzativa va destinato il 30% delle risorse di cui all'art. 67, comma 3, del CCNL 2016-2018.
  7. La percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali, determina a livello di area, la percentuale di destinazione della performance organizzativa.

### **Art. 17 Responsabile/Valutatore**

1. Competente ad effettuare la valutazione del dipendente è il titolare di posizione organizzativa/Responsabile di area, ove presta servizio il dipendente.
2. La valutazione delle posizioni organizzative viene effettuata dall'O.I.V. dietro apposita e specifica Relazione presentata dal titolare di p.o. in relazione agli obiettivi dell'area di appartenenza (allegato "2"). L'O.I.V. propone al Sindaco la valutazione annuale dei Responsabili titolari di posizione organizzativa.
3. La valutazione del Segretario Comunale, dietro presentazione di apposita Relazione da parte dello stesso, è effettuata dal Sindaco.
4. La valutazione dei dipendenti viene effettuata dai titolari di posizione organizzativa ai quali gli stessi fanno capo.

### **Art. 18 Relazione sulle Performance**

1. La Relazione sulle Performance è predisposta dal Segretario Comunale ed approvata dalla Giunta Municipale entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento del ciclo



delle Performance, sulla base delle schede di autovalutazione fornite dai Responsabili delle posizioni organizzative, secondo le seguenti finalità:

- a) evidenziare a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse;
- b) evidenziare gli eventuali scostamenti (positivi e negativi) delle Performance complessive e individuali rispetto ai *target* fissati dal Piano delle performance;
- c) evidenziare, anche ai fini della pubblicazione del documento, funzionale a obblighi di trasparenza nei confronti di tutti gli *stakeholder* dell'Amministrazione comunale, i risultati salienti e di effettivo interesse per il cittadino utente, quali:
  - 1) risultati quantitativi e qualitativi circa la Performance complessiva dell'Amministrazione;
  - 2) risultati quantitativi e qualitativi circa la Performance individuale dei Responsabili degli uffici e dei servizi;
- d) tenere conto delle risultanze delle valutazioni realizzate mediante il coinvolgimento dei cittadini o degli utenti destinatari dei servizi espletati;
- e) consentire una chiara comprensione delle azioni collettive e dei piani di miglioramento che sono stati intrapresi nel corso dell'esercizio.

2. La Relazione sulle Performance deve essere validata dall'O.I.V. ed approvata dalla Giunta Municipale.

3. Tutta la documentazione dovrà essere trasmessa al Responsabile del sito istituzionale del Comune che provvederà alle relative pubblicazioni nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito stesso.

## **CAPO V**

### **LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E LA GESTIONE DEI PREMI**

#### **Art. 19**

##### **Il sistema premiale**

1. Il Sistema di misurazione e valutazione delle Performance scaturisce dalle disposizioni dettate dal D. Lgs n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni.

2. La Performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in definitiva, alla soddisfazione dei bisogni per i quali una data organizzazione è costituita.

3. Il sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita delle professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

4. Per raggiungere tali obiettivi sono individuati alcuni strumenti prioritari:

- a) la definizione del ciclo di gestione delle Performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari ai quali vengono destinate le risorse (*budget*) e viene orientata l'attività (obiettivi strategici ed operativi);
- b) l'individuazione di misuratori dell'attività (indicatori e *target*), per verificarne il risultato;
- c) la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi e la differenziazione dei risultati nella valutazione;
- d) la trasparenza del Sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e delle posizioni organizzative.

5. Il Sistema di misurazione delle Performance, organizzativa ed individuale, si fonda sui seguenti principi:

- a) semplicità, condivisione e integrazione degli strumenti;
- b) collegamento tra gli obiettivi gestionali e le linee strategiche dell'Ente;
- c) collegamento tra Performance organizzativa e Performance individuale;
- d) feedback per l'apprendimento e il miglioramento;
- e) comunicazione dei risultati all'esterno e all'interno;

- f) selettività nella scelta degli obiettivi;
- g) valorizzazione del merito;
- h) differenziazione dei risultati nella valutazione;
- i) sperimentali per guidare la transizione.

6. Il sistema premiale applicabile presso l'Amministrazione Comunale di Ragalna prevede il riconoscimento, al conseguimento degli standard o degli indicatori di Performance, di specifici premi al personale dipendente. Il Sistema di valutazione, per essere efficace, deve essere condiviso dalla struttura ed in particolare da chi lo deve applicare, cioè da parte dei Responsabili degli uffici e dei servizi che dal resto del personale.

7. Il Sistema di misurazione prescelto valorizza il merito. La differenziazione va applicata a 360° ossia al raggiungimento dei risultati ma anche al comportamento individuale, e deve riguardare, seppure in modo diverso, tutti i profili professionali.

8. Gli strumenti premiali applicabili presso l'Amministrazione sono quelli espressamente prescritti e regolati nel presente Regolamento.

9. L'attivazione dei premi è subordinata all'effettiva rilevazione del conseguimento di risultati di gestione che si rivelino utili e migliorativi e, comunque, espressione dei principi di correttezza, buon andamento e imparzialità dell'Amministrazione.

10. Ai fini di cui sopra, costituiscono strumenti premiali i seguenti istituti economici di natura incentivante:

- a) premi annuali di produttività (indennità di risultato);
- b) il bonus annuale delle eccellenze;
- c) il premio annuale per l'innovazione;
- d) le progressioni economiche;
- e) le progressioni di carriera;
- f) l'attribuzione di incarichi di responsabilità;
- g) l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
- h) il premio di efficienza.

## **Art. 20**

### **Indennità di risultato per i titolari di posizione organizzativa**

1. Per tale indennità viene destinata una quota non inferiore al 25% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della indennità di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste in Pianta organica.
2. Si rinvia all'allegato "5" per i criteri di valutazione dei titolari di posizione organizzativa.
3. Le modalità attraverso le quali addivenire alla determinazione della indennità di risultato sono le seguenti:

#### *ESEMPIO*

Fondo retribuzione di posizione	€. 40.000,00
Fondo retribuzione di risultato	€. 10.000,00

#### *Criteri di valutazione*

Insufficiente	punteggio inferiore a 40 punti
Sufficiente	punteggio da 41 a 50 punti
Discreto	punteggio da 51 a 60 punti
Soddisfacente	punteggio da 61 a 75 punti
Buono	punteggio da 76 a 90 punti
Ottimo	punteggio da 91 a 100 punti

#### *Valutazione ottenuta*

Pos.org. n 1	80
Pos.Org. n 2	75

Pos num 3	73
Pos. Num 4	70
Pos. num 5	67
Pos num 6	60
Totale	425

*Totale teorico 600*

*Proporzione risorse distribuibili*  $600:10.000,00=425:x = 7.083,33$

*Indennità riconosciuta alla pos. organizzativa n. 1:*  $80:425=x:7083,33 = 1.333,33$

## **Art. 21**

### **La metodologia per la valutazione della Performance organizzativa**

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

## **Art. 22**

### **La metodologia per la valutazione della Performance individuale**

1. La metodologia per la valutazione delle Performance individuali ai vari livelli di responsabilità è comune e viene finalizzata a far condividere a tutti gli operatori valori e obiettivi dell'Amministrazione.
2. Essa definisce le modalità di misurazione e valutazione delle Performance:
  - a) del Segretario Comunale;
  - b) dei Responsabili delle posizioni organizzative;
  - c) dei dipendenti.
3. I valori perseguiti con la valutazione della Performance individuale sono diretti a:
  - a) valorizzare le professionalità e il lavoro integrato;
  - b) condividere il senso del servizio pubblico.
4. La valutazione annuale della Performance individuale è diretta a:
  - a) responsabilizzare gli operatori e valorizzare le competenze professionali e gestionali;

- b) orientare il cittadino e l'utente al fine di promuovere una logica di costante miglioramento della qualità del servizio;
  - c) migliorare l'integrazione e la cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare la continuità dei servizi ed il raggiungimento di risultati sfidanti e complessi;
  - d) orientare l'azione amministrativa verso la cultura dei risultati, del produrre "valore" del servizio pubblico e della promozione dell'interesse generale nel tempo;
  - e) incentivare la lotta agli sprechi nella pubblica amministrazione, la ricerca propositiva di nuove risorse, i controlli interni di regolarità, di efficienza e di efficacia, e l'innovazione;
  - f) sviluppare professionalmente degli operatori in funzione del miglioramento organizzativo e dell'erogazione dei compensi economici in correlazione con l'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.
4. La misurazione e valutazione annuale della Performance individuale è comparativa, volta a premiare in modo differenziato la grande maggioranza degli operatori, ed effettuata in funzione anche del contributo individuale al raggiungimento della Performance organizzativa dell'Ente, secondo i principi di cui all'art. 18, comma 2, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.
5. Nei modelli allegati sono riportati:
- il repertorio della metrica adottata per la misurazione delle performance individuali allegato "3 bis");
  - i modelli delle schede di valutazione della Performance individuale (allegati "4"- "5"- "6" – "7");
  - i glossari dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione nelle relative schede (allegati "5 bis", "6 bis" e "7 bis").

### **Art. 23**

#### **Valutazione e crescita professionale**

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

## **CAPO VI**

### **VALUTATI, VALUTATORI E REVISIONE DELLE VALUTAZIONI**

#### **Art. 24**

##### **I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, trasparenza e pubblicità**

1. Fanno parte del sistema di valutazione i seguenti soggetti:
  - a) i soggetti valutati: annualmente tutti gli operatori dell'Amministrazione Comunale di Ragalna con almeno 120 gg. di servizio (o 4 mesi di calendario) sono valutati per il trattamento accessorio collegato alla Performance individuale;
  - b) i soggetti valutatori: la valutazione della Performance individuale viene effettuata annualmente secondo le linee di responsabilità dell'Amministrazione e quanto stabilito dal "Piano delle Performance" e dalla presente metodologia.
2. Al fine di assicurare la trasparenza e la piena comprensione delle modalità di valutazione della Performance individuale in funzione della Performance organizzativa, i valutatori comunicano ai valutati, con i modi ritenuti più consoni ad una Amministrazione snella e non burocratizzata, i

programmi di lavoro previsti, con i relativi progetti e risultati attesi, gli aggiornamenti in corso d'anno, nonché le schede di valutazione allegate alla presente metodologia, esplicitando, ex ante ed ex post, i criteri utilizzati.

3. È attivata una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti, con il coinvolgimento dell'O.I.V., nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni alle fasi progettuali e agli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.
4. Sono possibili periodiche verifiche sul benessere organizzativo da realizzarsi nell'Ente con il coordinamento dell'O.I.V.
5. Nel caso in cui i valutatori rilevino, in corso d'anno, criticità, carenze ovvero comportamenti palesemente discontinui della prestazione, incontreranno i dipendenti in appositi colloqui affinché adeguino il proprio comportamento alle indicazioni ricevute.
6. Al fine di valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa, ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi, il valutatore rileva i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato e compila la sezione dedicata ad indicare le aree di miglioramento possibili.
7. Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance nella Pubblica Amministrazione, dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:
  - a) la valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell'Ente e del personale coinvolto;
  - b) la valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell'esercizio che hanno determinato apporto o meno alla Performance organizzativa;
  - c) il valutatore deve impegnarsi affinché la valutazione della performance individuale non sia utilizzata per ottenere accondiscendenza del personale.
8. L'Ente e i suoi valutatori riconoscono come essenziale, nei processi valutativi, la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza del percorso seguito, l'informazione corretta e l'indipendenza di giudizio.
9. Al termine della valutazione delle Performance generali dei Responsabili delle aree, l'O.I.V. relaziona al Sindaco sui risultati del lavoro svolto e propone modifiche, integrazioni e percorsi di miglioramento del Sistema. Eventualmente, se richiesto, esprime il proprio parere su situazioni a Performance particolarmente negative o eccellenti.
10. I risultati delle valutazioni delle p.o. devono essere comunicati al Sindaco per l'assegnazione delle premialità riconosciute.
11. I valori delle Performance generali di tutti i dipendenti dell'Ente verranno registrati, a cura del Responsabile dell'ufficio Personale, in un archivio dove risulteranno le prestazioni annuali di tutto il personale. L'intero processo di valutazione e l'attività dell'O.I.V. sono supportate dall'ufficio Personale.
12. I valori dei Responsabili delle aree saranno tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità. I valori dei dipendenti di categoria inferiore potranno essere tenuti in considerazione in occasione di progressioni economiche orizzontali e di progressioni di carriera.
13. Nell'apposita sezione di "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ente sono riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei Contratti Decentrati Integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché l'ammontare complessivo dei premi collegati alle Performance effettivamente distribuiti.

## **Art. 25**

### **La valutazione dei Responsabili delle posizioni organizzative e del Segretario Comunale e la revisione delle valutazioni ricevute**

1. Il modello di valutazione delle Performance organizzativa ed individuale dei Responsabili delle posizioni organizzative è basato su due distinti profili di valutazione.
2. Nel modello di scheda di valutazione e nel relativo glossario (vedi allegati) sono precisati e dettagliati le prestazioni e le attività oggetto di valutazione:

- a) Performance organizzativa: in relazione agli indicatori di Performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Ulteriori valutazioni sono desunte dai report sulle attività di controllo svolte dal Segretario Comunale, in sede di controllo successivo (art. 147 bis, 2° comma, del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267) e dai report desunti dalle schede di autovalutazione di cui all'allegato "2". Ad ogni fattore della Performance organizzativa, l'O.I.V. attribuisce la pesatura percentuale in relazione alla verifica sull'attuazione degli obiettivi programmati ed agli indirizzi espressi dall'Amministrazione, nonché in ordine alla verifica degli obblighi derivanti in materia di prevenzione della corruzione, e di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni tramite il sito Internet istituzionale, sezione "Amministrazione Trasparente";
  - b) Performance di area: le valutazioni in ordine a questo ambito sono connesse agli obiettivi strategici ed operativi individuati all'interno della programmazione espressa nel Piano delle Performance;
  - c) Performance individuale: in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali del valutato;
  - d) Comportamento manageriale: in relazione alla qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Si esaminano le competenze della Performance individuale dei collaboratori e le modalità con le quali i Responsabili delle posizioni organizzative esplicano il loro ruolo, per la definizione degli obiettivi ed il raggiungimento dei risultati;
  - e) Capacità di valutazione: in relazione alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
3. Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi riportati in allegato al Piano Esecutivo di Gestione-Piano delle performance, ed al loro aggiornamento in corso d'anno. La valutazione dei risultati e dei miglioramenti o meno realizzati nelle attività e nei servizi continuativi avviene sulla base dell'andamento negli anni degli indicatori più significativi. Si terrà conto della complessità delle attività richieste, nonché delle criticità e dei vincoli relativi alle risorse.
4. I comportamenti attesi, oggetto della valutazione, esprimono i valori dell'Amministrazione posti in essere dai professionisti e dagli attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle regole dell'organizzazione; e rappresentano un insieme, espresso nell'anno, fatto di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite, funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.
5. La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda:
- a) le modalità con le quali i Responsabili delle posizioni organizzative esplicano il loro ruolo per il raggiungimento degli obiettivi in un determinato contesto lavorativo;
  - b) la capacità di valutazione dei collaboratori (significativa differenziazione dei giudizi e modalità per rendere la valutazione stessa trasparente e motivante al lavoro).
6. Ad ogni fattore comportamentale, l'O.I.V. attribuisce una pesatura percentuale in relazione ai comportamenti attesi da ciascun responsabile in coerenza con la natura e le caratteristiche dell'incarico conferito.
7. La valutazione dei risultati e dei comportamenti viene effettuata dall'O.I.V., sulla base della metrica indicata nel Repertorio (vd. allegato "3 bis").
8. La valutazione del Segretario Comunale è effettuata dal Sindaco secondo i principi ed i criteri stabiliti per la valutazione dei Responsabili di area, sulla base della scheda di valutazione degli stessi.
9. Il punteggio annuale di ciascun Responsabile, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura le Performance organizzativa ed individuale annuale e quindi la liquidazione dell'indennità di risultato.
10. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta, può richiedere all'O.I.V., entro dieci giorni, la revisione della procedura applicata nei suoi confronti. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme contrattuali vigenti. L'O.I.V., terminato il

confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche, in aumento o in diminuzione alla precedente valutazione, con parere motivato.

## **Art. 26**

### **La procedura di valutazione dei dipendenti e la revisione delle valutazioni ricevute**

1. La misurazione e la valutazione svolte dai Responsabili delle posizioni organizzative sulla Performance individuale del personale sono effettuate sulla base del Sistema di cui al presente regolamento e collegate:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
2. Nella valutazione di Performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.
3. Sulla base dei criteri generali stabiliti per la valutazione della Performance individuale, si applica ai dipendenti, per quanto non diversamente di seguito precisato, il modello precedentemente descritto per i Responsabili delle posizioni organizzative, semplificato e diversificato tra le categorie A, B, C e D.
4. La condizione per l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dipendenti è che la Performance di Ente sia ritenuta adeguata dall'O.I.V..
5. Il modello di scheda di valutazione del personale del comparto è composto da un'unica sezione "comportamenti" per le categorie A e B e si articola in due sezioni, "risultati" e "comportamenti", per le categorie C e D.
6. Il valutatore comunica e cerca di condividere con i collaboratori/dipendenti, appartenenti a tutte le categorie, i comportamenti attesi ed i criteri di valutazione che saranno utilizzati.
7. I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi sono differenziati con riferimento alla singola categoria contrattuale, in modo che vengano rispecchiate le peculiarità e le declaratorie proprie di ogni categoria.
8. Per le categorie C e D, sia per i comportamenti organizzativi che per l'apporto individuale al raggiungimento dei risultati, il punteggio massimo attribuibile è di 50 punti.
9. Per i comportamenti organizzativi delle restanti categorie, il punteggio massimo attribuibile è di 90 punti.
10. Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la Performance individuale annuale e determina la collocazione in graduatoria nel settore di appartenenza.
12. Le schede, con la valutazione delle Performance individuali dei collaboratori di ogni funzionario Responsabile di area, sono compilate al termine dell'esercizio, sono controfirmate dall'interessato per presa visione e sono consegnate entro il 31 marzo dell'anno successivo all'O.I.V. per la successiva validazione.
13. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta, può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti all'O.I.V. che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il soggetto valutatore, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato, gli atti verranno rimessi per la valutazione definitiva all'O.I.V.
14. Entro il 30 aprile di ogni anno, l'O.I.V. attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La Relazione sulle Performance deve pervenire all'O.I.V. almeno 20 giorni prima della data fissata per la discussione e relativa validazione.

**Art. 27**  
**Disposizioni finali**

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



## **PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

(ai sensi dell’art. 10, comma 2, del CCNL del 31.3.1999)

La “pesatura” delle posizioni organizzative appartiene alla competenza degli Enti. In concreto, appartiene all’autonomia dell’Ente anche l’individuazione dei soggetti cui materialmente questo compito è assegnato. L’importo della posizione deve essere compreso nelle “forchette” indicate dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

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

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

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

Tra i fattori di valutazione del “peso” delle posizioni organizzative sono generalmente previsti: la complessità organizzativa (ambito al cui interno si segnalano, in particolare, i fattori legati alla gestione delle risorse umane); la rilevanza dei compiti di programmazione; le relazioni, intendendo come tali tanto quelle con gli organi di governo, quanto quelle con gli altri uffici pubblici, ma anche con i colleghi e con il personale; la complessità gestionale (ambito che comprende, in particolare, la gestione di risorse finanziarie e strumentali); l’attribuzione di incarichi ulteriori e le conoscenze richieste. In altri termini, ciò che si valuta in questa sede non è l’apporto individuale del titolare di posizione organizzativa: tale apporto è valutato in sede di erogazione della indennità di risultato. Ovvero, si pesa la “sedia” e non colui che la occupa in quella fase.

I criteri fondamentali per la valutazione delle posizioni organizzative, possono portare a un punteggio massimo complessivamente ottenibile di 100.

Secondo il punteggio raggiunto e la fascia di inserimento spetterà poi al Sindaco adottare il provvedimento per l’assegnazione della retribuzione di posizione.

Ai fini della valutazione delle posizioni organizzative si determina di:

- assegnare ad ogni posizione organizzativa un valore economico che rifletta le sue caratteristiche oggettive, indipendentemente dalle qualità personali del titolare che temporaneamente la ricopre;
- ottemperare a precise previsioni contrattuali che attribuiscono ai titolari di posizione organizzativa una retribuzione di posizione commisurata alla valutazione delle posizioni definita attraverso un sistema di job evaluation.

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

**SCHEMA DI AUTOVALUTAZIONE****COMUNE DI** \_\_\_\_\_**AREA** \_\_\_\_\_**All'O.I.V.****Al Segretario Comunale****Al Sindaco****SEDE**

Il/la sottoscritto/a: _____ nella qualità di _____	Responsabile dell'Area n. ____ (descrizione dell'Area)
---	---

Assegnato con provvedimento Sindacale agli atti, presenta le risultanze argomentate dell'attività svolta durante l'esercizio finanziario \_\_\_\_\_ in ossequio alle norme del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, nonché del sistema di misurazione e valutazione delle Performance e dei CCNNLL.

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

La valutazione obiettiva sull'andamento delle attività durante la gestione e sui punti forza e di crisi e/o difficoltà è la seguente:
Nei tempi occorre:
Nella qualità occorre
Nella quantità occorre
Obiettivi strategici assegnati dal Piano delle Performance _____

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

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

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

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

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

Per motivare, valorizzare e guidare i collaboratori, interagire con loro in modo costruttivo, affinché si raggiungesse un clima lavorativo favorevole e produttivo, considerando i carichi di lavoro e gli istituti previsti dal contratto di lavoro, si è proceduto: _____ _____ _____
--

--

Per valutare i propri collaboratori si attua la differenziazione dei giudizi secondo la seguente metodologia:

Soluzioni, provvedimenti e metodi usati, per rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, nel miglioramento dei servizi:

Innovazioni o interventi eseguiti per l'ottimizzazione delle risorse tecnologiche e procedurali e relativa formazione del personale:

Per l'orientamento all'utente in relazione all'organizzazione dell'Ente posso affermare che le varie esigenze espresse vengono soddisfatte nel modo seguente:

Per il mio personale apporto specifico alle attività dell'Ente nell'affrontare i problemi anche operando in maniera autonoma, ricercando soluzioni alternative e migliorative del servizio, posso affermare quanto segue:
a) definizione: _____ _____.
b) realizzazione: _____ _____.
c) effettuazione: _____ _____.

Gli indirizzi espressi dall'Amministrazione con le specifiche direttive assegnate all'area, sono stati attuati nei termini seguenti:

Le fasi di crisi organizzative che si sono presentate sono state superate nei termini seguenti:
L'emergenza: _____ l'ho così

affrontata: _____
Casi di mancata o tardiva emanazione di provvedimenti amministrativi, di cui all'art. 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, nel corso dell'anno .....(elencare i casi di mancata o ritardata adozione di <u>provvedimenti amministrativi</u> ).

Casi di mancata o tardiva pubblicazione degli atti in attuazione degli obblighi derivanti Dall'Amministrazione Trasparente, nel corso dell'anno _____ (elencare i casi di mancata o ritardata adozione e pubblicazione).

Considerazioni finali:

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

Il Responsabile dell'Area \_\_\_\_  
 ( \_\_\_\_\_ )  
 \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

In secondo luogo, procedere concretamente alla valutazione comparativa delle Performance individuali di un determinato periodo con la metodologia degli episodi significativi, positivi e negativi, utile per dar conto con i fatti dell’adeguatezza o meno dell’apporto lavorativo; dato con riferimento ai valori ed alle regole dell’organizzazione (professionalità, servizio pubblico, responsabilità per risultati) ed al ruolo del valutato; ciò può avvenire mediante la narrazioni di episodi che, se del caso, sono alla base del dialogo, a volte difficile, tra valutato e valutatore, volto a dare elementi concreti di riferimento ad un processo sostanziale di autovalutazione e di apprendimento professionale ed organizzativo che vada oltre la forma ed i formalismi delle schede di valutazione.

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

- Prestazioni scarse o insufficienti - Percentuale ottenuta: inferiore o uguale a 40%;
- Prestazioni parzialmente adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 41% ed inferiore o uguale al 50%;
- Prestazioni adeguate-discrete - Percentuale ottenuta: maggiore del 50% ed inferiore o uguale al 60%;
- Prestazioni soddisfacenti- percentuale ottenuta dal 61 al 75%;

- Prestazioni più che adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 76% ed inferiore o uguale al 90%;
- Prestazioni ottime - Percentuale ottenuta: dal 90% al 100.

In questo quadro si definiscono prestazioni scarse o insufficienti quelle prestazioni che, ad esempio, sono state caratterizzate da frequenti e/o persistenti episodi, nel corso dell'anno, di mancata erogazione e/o supplenza da parte di altri operatori per svariati motivi (ritardi, prestazioni interconnesse con il lavoro di altri non assicurate, non comprensione del problema, assenza per malattia per un numero di giorni nell'intero anno superiori a 120 ecc.)

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

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

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

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

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

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

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE  
DEL SEGRETARIO COMUNALE – ANNO \_\_\_\_\_**

<b>FATTORE</b>	<b>RILEVANZA RELATIVA %</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE</b>	<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>
<u>Problemsolving:</u> Capacità di soluzione di problemi in situazioni di crisi o di emergenza	<b>20,00%</b>	<b>25</b>	
<u>Integrazione:</u> Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione tra i servizi e gli uffici	<b>20,00%</b>	<b>25</b>	
<u>Leadership:</u> Capacità di coordinare e motivare i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di dialogo con i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei vari uffici.	<b>20,00%</b>	<b>25</b>	
<u>Team Building:</u> Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo di più soggetti.	<b>20,00%</b>	<b>25</b>	
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	<b>100</b>	



## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE – ANNO \_\_\_\_\_

Area: .....

Responsabile: .....

### Performance organizzativa

Max punti ottenibili 30

ATTIVITA'	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
Modalità di attuazione degli indirizzi politico-amministrativi (1)	20	
Obblighi pubblicità e partecipazione alle misure di prevenzione della corruzione	10	
<b>Totale</b>	<b>30</b>	

### Performance di area

Max punti ottenibili 30

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
Sviluppo	20	
Operativi	10	
<b>Totale</b>	<b>30</b>	

### Performance individuale

Max punti ottenibili 10

DESCRIZIONE OBIETTIVI (2)	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
Operativi	10	
<b>Totale</b>	<b>10</b>	

### Comportamento manageriale

Max punti ottenibili 20

DESCRIZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
Leadership	4	
Rispetto delle regole e responsabilità di risultato	3	
Capacità di innovazioni e miglioramento del servizio	3	
Orientamento verso l'utente e il cittadino	3	
Continuità del servizio e capacità di gestione nel tempo	3	
Gestione delle crisi organizzative e delle emergenze (Problemsolving)	4	
<b>Totale</b>	<b>20</b>	

### Capacità di valutazione

Max punti ottenibili 10

DESCRIZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
Capacità di motivazione e di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10	
<b>Totale</b>	<b>10</b>	

(1) Elemento di valutazione approfondito relazione Sindaco/responsabile.

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

## **POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

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

#### **LEADERSHIP**

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

#### **RISPETTO DELLE REGOLE E RESPONSABILITÀ DI RISULTATO**

Capacità di finalizzare con determinazione, rapidità e costanza la propria attività al conseguimento di risultati effettivi (tempi, precisione, rispondenza ai bisogni degli interlocutori). Capacità di impostare e risolvere correttamente i problemi agendo con metodo. Capacità di focalizzare gli sforzi verso gli obiettivi assegnati e di non disperderli. Capacità di creare consenso e di raggiungere gli obiettivi mediando le diverse posizioni.

#### **INNOVAZIONI E MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO**

Capacità di adattarsi al cambiamento, di individuare, proporre e implementare soluzioni innovative, coniugata al desiderio di apprendere e aggiornarsi. Atteggiamento propositivo verso le idee di soluzione dei problemi. Tenere aggiornate le conoscenze tecnico-specialistiche utili per il servizio. Capacità di agire senza delegare continuamente gli altri e voglia di introdurre nel lavoro idee proprie. Capacità di cogliere le trasformazioni organizzative, adattando il proprio comportamento allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati. Disponibilità ad essere valutati anche mediante questionari da somministrare ai propri collaboratori.

#### **ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE E IL CITTADINO**

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

#### **MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEGLI INDIRIZZI**

Capacità di realizzare le direttive annuali adottate dagli organi di indirizzo dell'Ente. Raggiungimento degli obiettivi legati all'attuazione delle priorità politiche definite nelle direttive e alla realizzazione della missione istituzionale dell'area di appartenenza.

#### **CONTINUITÀ DEL SERVIZIO**

Capacità di programmare e organizzare efficacemente le attività proprie ed eventualmente degli altri, le risorse e il tempo disponibile, controllando continuamente lo svolgersi del processo e la qualità del prodotto/servizio. Capacità di controllare continuamente lo svolgersi del lavoro, dei tempi di realizzazione e della qualità degli output realizzati. Esperienze acquisite e competenza professionale di mestiere e capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti. Disponibilità, flessibilità e capacità di svolgere più attività in funzione dei bisogni dell'organizzazione.

#### **GESTIONE DELLE CRISI ORGANIZZATIVE E DELLE EMERGENZE (*PROBLEMSOLVING*)**

Capacità di essere riconosciuti autorevoli e credibili. Capacità di lavorare in gruppo. Capacità di gestire gli scambi con persone o uffici in un'ottica di comprensione e collaborazione, e di avere consapevolezza della cultura aziendale e della dinamica organizzativa. Capacità di integrare il proprio lavoro con quello di un numero ristretto di persone che condividono obiettivi e momenti di lavoro, e che stringono fra di loro, in situazioni di crisi ed emergenze, rapporti di stima e collaborazione.

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

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

**SCHEMA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE A/B**  
**ANNO \_\_\_\_\_**

Area: \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_ Nome \_\_\_\_\_

**Comportamenti – Punteggio massimo ottenibile: 90**

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

Punti Ottenuti \_\_\_\_\_

Il Responsabile \_\_\_\_\_

Data di consegna al dipendente \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Il dipendente \_\_\_\_\_

**DIPENDENTI CATEGORIE A/B  
STRUMENTI PER I VALUTATORI  
GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE IN PROGRESSIONE  
DEI COMPORTAMENTI TIPICI**

**ACCURATEZZA E IMPEGNO (Individua l'attenzione data alla riduzione degli errori, alla ricerca di risultati di buona qualità e al rispetto dei tempi e delle scadenze. Tale capacità si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro).**

Dimostra un impegno minimo nell'assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Ripete gli errori e manca di organizzazione e metodo. Dimostra di essere in grado di controllare la qualità del proprio lavoro, riesce a rispettare le scadenze in modo approssimativo. Realizza controlli sulla qualità del lavoro e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze. Controlla accuratamente e regolarmente la qualità del lavoro mantenendone alti gli standard qualitativi. Si organizza efficacemente e rispetta sempre le scadenze.

**ORIENTAMENTO ALL'UTENTE (Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente).**

È poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente. Formalmente cortese, si limita a concedere informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato. Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato. Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

**COOPERAZIONE E RELAZIONI INTERPERSONALI (Individua la capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro).**

Ha difficoltà a collaborare con altri. Tende a comportarsi in modo individualistico. Cooperava soltanto con alcune persone, comprende con difficoltà le esigenze degli altri. Ha un atteggiamento di cooperazione verso la maggior parte dei colleghi. È disponibile adeguare il proprio comportamento per entrare in relazione con tutti. È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a tutti i colleghi. Gestisce con padronanza la comunicazione interpersonale.

**RISPETTO DELLE PROCEDURE DEFINITE E DELLE DIRETTIVE IMPARTITE (Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività).**

Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite. Osserva procedure e direttive solo se sollecitato e/o controllato. Rispetta correttamente procedure e direttive. Rispetta costantemente procedure e direttive, dimostrando un buon livello di affidabilità.

**IMPEGNO AD ASSICURARE LA CONTINUITÀ DEL SERVIZIO E FLESSIBILITÀ (Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale. Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative).**

Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità. Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità. Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. È disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in

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

**INIZIATIVA PERSONALE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO (Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti).**

Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza. Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto. Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente. Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi nei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE C/D**  
**ANNO \_\_\_\_\_**

Area: \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_ Nome \_\_\_\_\_

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

max punti ottenibili 50

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
Sviluppo	30	
Operativi	20	
<b>Totale complessivo</b>	<b>50</b>	

**COMPORAMENTI**

max punti ottenibili 50

COMPORAMENTO	PESO	FATTORI	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO (DA 1 A 5)
1	5,00%	Competenze tecniche	Possesso di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali; capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.	
2	5,00%	Orientamento all'utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.	
3	5,00%	Cooperazione	Capacità di lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e disponibilità ad aiutarli per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa	
4	5,00%	Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai Responsabili nello svolgimento della propria attività.	

<b>COMPORAMENTO</b>	<b>PESO</b>	<b>FATTORI</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO (DA 5 A 15)</b>
5	15,00%	Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Capacità e disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale; capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.	
6	15,00%	Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di affrontare i problemi operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio.	

Punti Ottenuti \_\_\_\_\_

Il Responsabile \_\_\_\_\_

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

**DIPENDENTI CATEGORIE C/D**  
**STRUMENTI PER I VALUTATORI**  
**GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI**

**COMPETENZE TECNICHE (Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali di mestiere, individua la capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti)**

Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente. Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse. Ha discrete conoscenze tecniche che applica ad un ambito specialistico; dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico. Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica in ambito specialistico con molte varianti; pianifica e programma autonomamente la attività e le risorse assegnate. Dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi; pianifica e programma attività anche complesse senza difficoltà, mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.

**ORIENTAMENTO ALL'UTENTE (Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente).**

È poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente. Formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più. Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato. Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

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

Ha difficoltà a collaborare con altri anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico. Cooperava soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura. Ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. È disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione dei problemi. È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

**RISPETTO DELLE PROCEDURE DEFINITE E DELLE DIRETTIVE IMPARTITE (Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai Responsabili nello svolgimento della propria attività).**

Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite. Osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato. Rispetta correttamente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.

**IMPEGNO AD ASSICURARE LA CONTINUITÀ DEL SERVIZIO E FLESSIBILITÀ (Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale. Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative).**



Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità. Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità. Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. È disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile. Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

**INIZIATIVA PERSONALE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO (Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti).**

Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza. Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto. Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente. Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.