



COMUNE DI ZONE

Provincia di Brescia

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(Aggiornamento al D.Lgs. 25.05.2017 n. 74

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 23 del 01.03.2019)

## Sommario

PREMESSA.....	4
Art. 1 - Principi generali e quadro normativo.....	4
Art. 2 - Definizioni e terminologia fondamentale.....	4
Art. 3 - Trasparenza.....	5
Art. 4 - Ruolo dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.....	6
IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	6
Art. 5 - Ciclo di gestione della performance.....	6
Art. 6 - Il Piano delle performance.....	7
Art. 7- Performance organizzativa.....	7
Art. 8- Performance di settore.....	7
Art. 9- Performance individuale.....	8
Art. 10 - Monitoraggio e verifica in corso di esercizio.....	8
Art. 11 - La Relazione sulle performance.....	8
Art. 12 - Finalità della valutazione.....	9
Art. 13 - I soggetti del processo di valutazione.....	9
Art. 14 - Il processo valutativo.....	10
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	11
Art. 15 - Ambito di applicazione.....	11
Art. 16 - Area obiettivi.....	11
Art. 17 - Le caratteristiche di un obiettivo.....	12
Art. 18 - Gli indicatori di performance.....	12
Art. 19 - Pesatura degli obiettivi.....	13
Art. 20 - Assegnazione degli obiettivi e collegamento con le risorse.....	13
Art. 21 - Comunicazione degli obiettivi.....	13
Art. 22 - Area performance - Contributo individuale alla performance organizzativa.....	14
Art. 23 - Area Competenze e comportamenti organizzativi.....	14
ESITI DELLA VALUTAZIONE E SISTEMI INCENTIVANTI.....	14
Art. 24 - La premialità.....	14
Art. 25 - La valutazione finale.....	15
Art. 26 - Valutazione del personale del comparto.....	15
Art.27 - Attribuzione del compenso.....	16
5. In caso di parità dei punteggi relativi alle valutazioni la maggiorazione è attribuita pro quota a ciascun dipendente.....	16
Art. 28 - Criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa.....	17
Art. 29 - Valutazione del personale dell'Area Posizioni Organizzative.....	17
Art. 30 - Valutazione della posizione.....	17

Art. 31 - Criteri generali per la graduazione delle posizioni organizzative .....	17
Art. 32 - Attribuzione della retribuzione di posizione.....	18
Art. 33 - Attribuzione della retribuzione di risultato .....	18
Art. 34 - Criteri per la valutazione della produttività collettiva - Progetti speciali.....	19
Art.35 - Valutazione del Segretario comunale.....	20
PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	21
Art. 36 - Procedura di conciliazione .....	21
MODALITA' E CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DELLE POSIZIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI.....	21
Art. 37 - Progressione economica orizzontale.....	21
➤ per la categoria A dalla posizione A1 alla A6;.....	22
➤ per la categoria B dalla posizione B1 alla B8 e dalla posizione B3 a B8; .....	22
➤ per la categoria C dalla posizione C1 alla C6; .....	22
➤ per la categoria D dalla posizione D1 alla D7; .....	22
Art. 38 - Periodicità delle selezioni .....	22
Art.39 - Posizioni economiche da attribuire.....	22
Art. 40- Requisiti generali per concorrere alla selezione.....	22
Art. 41- Criteri specifici di valutazione.....	23
Art. 42 - Modalità di attribuzione dei punteggi.....	24
Art. 43 - Valutazione.....	24
<b>ALLEGATO A RIEPILOGO PUNTEGGI MASSIMI PER CRITERI DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>25</b>
<b>ALLEGATO B SCHEDA DI VALUTAZIONE P.E.O. CAT A - B – C - D.....</b>	<b>26</b>
DISPOSIZIONI FINALI.....	27
Art.44 - Trasparenza.....	27
Art. 45- Disposizioni finali.....	27
Allegato 1).....	28
Allegato 2).....	29
Allegato 3).....	30
Allegato 4).....	31
Allegato 5).....	32
Allegato 6).....	33
Allegato 7).....	34

## PREMESSA

### Art. 1 - Principi generali e quadro normativo

1. Il presente regolamento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale del Comune di Zone, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017 e tenendo in considerazione quanto previsto dalle Linee Guida sul sistema di misurazione e valutazione della performance emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2/2017.
2. Il sistema è finalizzato a comunicare e a realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.
3. Il sistema assicura pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.
4. Per essere efficace il sistema deve collegarsi agli altri meccanismi operativi presenti nella struttura, senza costituire un appesantimento degli adempimenti amministrativi. Per questa ragione si collega alle procedure di predisposizione ed adozione del PEG/PRO integrato col Piano triennale della performance. Deve essere equo e trasparente per far sapere ai lavoratori sulla base di quali parametri saranno valutati, quando e da chi.
5. Il sistema di valutazione deve mettere inoltre in condizione il singolo lavoratore di capire, confrontare, interloquire ed eventualmente ricorrere contro le decisioni dei valutatori; deve essere orientato a favorire la partecipazione del personale alla formazione ed al conseguimento degli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione del lavoro e dei servizi e non alla sola erogazione di benefici economici.
6. La valutazione deve significare osservazione del lavoro e delle sue trasformazioni, lettura delle professionalità e delle competenze previsti nell'ente ed in evoluzione, con riferimento ai cambiamenti del modello organizzativo.
7. La valutazione deve avere ad oggetto le prestazioni ed i risultati, non le caratteristiche delle persone.
8. I soggetti valutatori devono attenersi ai suddetti principi ed operare per la loro piena applicazione.
9. I singoli elementi di valutazione riportati nelle schede dovranno essere presi in considerazione con riferimento allo specifico ambito di attività, attribuendo maggior peso a quelli più significativi per le singole aree di intervento ed evitando utilizzi di tipo burocratico.
10. Il sistema definisce nello specifico il metodo e il procedimento per la valutazione annuale delle prestazioni del personale dipendente, dei titolari di Posizione Organizzativa, del Segretario Comunale e dell'organizzazione intesa nel suo complesso. La valutazione si attua utilizzando criteri selettivi di valorizzazione del merito, sulla base dei risultati conseguiti anche ai fini dei sistemi premianti previsti dal D.Lgs. n. 150/2009.

### Art. 2 - Definizioni e terminologia fondamentale

1. Nel presente documento vengono adottate le seguenti definizioni:

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

### Art. 3 - Trasparenza

1. Allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all’attività amministrativa e favorire un controllo diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche, nel rispetto dei principi di imparzialità e

buon andamento, la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni. La trasparenza è garantita in particolare con riguardo ai dati e documenti circa l'organizzazione, l'andamento del sistema di gestione, l'utilizzo delle risorse, i risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

2. La trasparenza costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Ente ai sensi dell'art. 117, comma 2, lett. b), della Costituzione.
3. Questa amministrazione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.
4. La pubblicazione e l'aggiornamento dei dati e dei documenti di programmazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione della performance sul sito istituzione del Comune è permanente ed è svolta con modalità tali da garantire la piena accessibilità e visibilità da parte dei cittadini.

#### Art. 4 - Ruolo dell'organo di indirizzo politico-amministrativo

1. Il Sindaco e la Giunta promuovono la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.
2. Spetta agli organi di indirizzo politico-amministrativo:
  - l'emanazione delle direttive generali contenenti gli indirizzi strategici dell'azione amministrativa;
  - l'approvazione degli obiettivi da perseguire coerentemente alle priorità stabilite nonché la definizione in collaborazione con i titolari di posizioni organizzative del Piano e della Relazione sulla performance;
  - la definizione degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi da erogare;
  - la verifica dell'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici;

## IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

#### Art. 5 - Ciclo di gestione della performance

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce organicamente nell'ambito del ciclo di gestione della performance che l'art. 4, co. 2, del D.lgs. 150/09 sviluppa nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse materiali e del personale;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati della valutazione agli organi di controllo interno e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
2. Il "Ciclo di gestione della performance" deve discendere da una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, i rispettivi indicatori ed i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance. Tutti questi dati sono contenuti nel "Piano della Performance", di cui all'articolo successivo.

## Art. 6 - Il Piano delle performance

1. All'inizio di ogni periodo di programmazione, l'Amministrazione definisce il Piano delle performance, documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, Il Piano delle performance, al suo interno, comprende:
  - a. *la performance organizzativa*, che consiste nel livello più elevato della programmazione, espresso nelle politiche dell'ente.
  - b. *la performance di settore*, che consiste nel conseguimento delle aspettative di risultato assegnate alle unità organizzative, in relazione alle funzioni attribuite, anche con riferimento sia agli standard di servizi, sia alle aspettative di risultato o gradimento da parte dei cittadini, laddove ciò sia previsto.
  - c. *la performance individuale*, che consiste nella realizzazione dei compiti e delle funzioni assegnate ai ruoli di vertice in ragione degli obiettivi assegnati e della partecipazione alla performance di settore e organizzativa.
2. Il Piano delle performance viene adottato dalla Giunta Comunale, di norma entro il 31 gennaio di ogni anno, su proposta del Sindaco, ed è pubblicato sul sito istituzionale dell'ente.
3. Il Piano delle performance è aggiornato ogni volta che se ne richieda la necessità, sia per l'inserimento di nuovi progetti, sia per l'inserimento o la modifica degli obiettivi assegnati.
4. Questa Amministrazione, al fine di semplificare gli atti amministrativi aventi un contenuto simile predispone il Piano Esecutivo di Gestione/PDO integrato con il Piano della Performance, come previsto dall'art. 169 comma 3 bis del D.lgs. 267/2000.

## Art. 7- Performance organizzativa

1. Nel rispetto di quanto previsto nel decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal D.lgs. 74/2017, la performance organizzativa consiste nell'attuazione delle politiche dell'Amministrazione, così come descritte nei documenti programmatici, attraverso la definizione di "politiche" che esprimono gli indirizzi dell'Amministrazione, all'interno di ambiti di competenza omogenei.
2. Ogni politica si articola in progetti, che esprimono le linee di azione, finalizzate al conseguimento di "obiettivi strategici", anche con l'ausilio di indicatori di risultato espressi mediante l'utilizzo delle seguenti prospettive:
  - Economicità, che esprime il grado di conseguimento di obiettivi di razionalizzazione della spesa;
  - Efficienza, che esprime il grado di ottimizzazione della gestione interna;
  - Efficacia, che esprime il grado di conseguimento di risultati riferiti a progetti o a servizi rivolto all'utenza o al territorio;
  - Adempimento, che riguarda la realizzazione di specifiche attività la cui esecuzione sia richiesta da norme di legge e la cui attuazione rivesta particolare valore strategico;
  - Garanzia, che riguarda tutte le attività dell'ente finalizzate al miglioramento del rapporto con il cittadino, anche con riferimento alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

## Art. 8- Performance di settore

1. La performance di settore consiste nella realizzazione degli adempimenti e dei compiti assegnati a ciascuna unità organizzativa nel suo complesso, indipendentemente dal responsabile a cui sia attribuita la direzione.

2. In ogni caso la performance si intende attribuita al settore, anche se non assegnata in modo esplicito negli atti di programmazione, in relazione alle competenze formalmente attribuite attraverso atti di organizzazione, con riferimento al corretto funzionamento dell'amministrazione, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.

### Art. 9- Performance individuale

1. La performance individuale consiste nel contributo prestato da ciascun dipendente a cui sia stata attribuita la direzione di un determinato ufficio, in relazione sia alla corrispondente performance di settore, sia agli obiettivi a lui, direttamente assegnati.
2. La performance si intende attribuita a ciascun dipendente, anche se non sia esplicitamente e formalmente assegnata, in relazione ai compiti e alle responsabilità direttamente connesse al ruolo attribuito, con riferimento al corretto funzionamento dell'amministrazione, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.
3. La performance individuale è attribuita formalmente con la definizione di specifici obiettivi, sia individuali, sia trasversali, corredati da prescrizioni in ordine alle modalità e ai tempi di attuazione.

### Art. 10 - Monitoraggio e verifica in corso di esercizio

1. Allo scopo di assicurare il regolare andamento della gestione e garantire l'orientamento delle azioni intraprese in direzione dei risultati attesi, nel corso dell'anno, l'organismo di valutazione potrà effettuare verifiche sul loro stato di attuazione, registrandone gli esiti che saranno riportati nella Relazione sulle performance, anche allo scopo di verificare le attività di monitoraggio effettivamente realizzate e le eventuali misure correttive adottate.
2. Il monitoraggio avviene in collaborazione con ogni Responsabile titolare di Posizione Organizzativa, allo scopo di conoscere l'effettivo stato di attuazione degli obiettivi assegnati.
3. Nel corso del monitoraggio, qualora sia necessario, gli obiettivi possono essere modificati e integrati o revocati, qualora se ne riveli l'impossibilità di attuazione nel periodo considerato.

### Art. 11 - La Relazione sulle performance

1. Di norma entro il 30 giugno di ogni anno, l'Amministrazione predispose un documento denominato "*Relazione sulla performance*" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La relazione fa riferimento al Piano delle performance e riporta sia l'esito delle eventuali verifiche effettuate nel corso dell'anno, sia il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti e alle politiche a cui è collegato.
3. La relazione sulle performance, predisposta dal nucleo di valutazione sulla base delle informazioni fornite degli uffici e dai responsabili titolari di Posizione Organizzativa, viene approvata dalla Giunta comunale secondo le seguenti finalità:

- a) evidenziare, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse;
  - b) evidenziare gli eventuali scostamenti (positivi e negativi) delle performance complessive e individuali rispetto ai target fissati dal piano redatto nella fase di definizione di sistema di misurazione;
  - c) evidenziare, anche ai fini della pubblicazione del documento, funzionale a obblighi di trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder di ogni amministrazione comunale, i risultati salienti e di effettivo interesse per il cittadino utente, quali:
    - risultati quantitativi e qualitativi circa la performance complessiva dell'amministrazione;
    - risultati quantitativi e qualitativi circa la performance individuale dei responsabili degli uffici e dei servizi;
    - consentire una chiara comprensione delle azioni collettive e dei piani di miglioramento che sono stati intrapresi nel corso dell'esercizio.
4. La Relazione è pubblicata sul sito istituzionale entro dieci giorni dalla sua approvazione.
  5. La Relazione può essere approvata in occasione della predisposizione del rendiconto entro il 30 aprile.

## Art. 12 - Finalità della valutazione

1. Oltre a quanto già argomentato nella premessa, occorre mettere in evidenza che le finalità della valutazione sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento. La valutazione è infatti finalizzata a:
  - a) Favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
  - b) Migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
  - c) Sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
  - d) Valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
  - e) Facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
  - f) Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
  - g) Sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
  - h) Responsabilizzare a tutti i livelli;
  - i) Garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
  - j) Correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

## Art. 13 - I soggetti del processo di valutazione

1. La funzione di valutazione della performance è affidata:
  - a) all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)/al Nucleo di Valutazione, cui compete la valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la performance individuale dei titolari di Posizione Organizzativa, con l'eventuale supporto del Segretario Comunale;
  - b) ai titolari di Posizione Organizzativa Responsabili di Area/Servizio, che valutano le performance individuali del personale assegnato;
  - c) al Sindaco, che valuta la performance del Segretario comunale;

- d) ai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, i quali partecipano alla valutazione della performance organizzativa previa definizione delle modalità da parte dell'Amministrazione;
2. La composizione, la nomina e la durata del Nucleo di Valutazione sono disciplinate dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.
  3. Le recenti modifiche normative mirano a rafforzare il principio della partecipazione degli utenti esterni al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione che possano concretizzarsi attraverso le c.d. indagini di customer satisfaction o in modo diffuso ed aperto attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni agli OIV. Il Nucleo di Valutazione, organo per definizione chiamato a presidiare la concreta applicazione del principio di partecipazione dei cittadini, potrà definire le modalità di segnalazione ritenute più opportune, in considerazione del contesto esterno, della struttura organizzativa interna dell'ente e dell'effettiva sostenibilità dei "percorsi di ascolto" prescelti.

### Art. 14 - Il processo valutativo

1. Il processo di valutazione della performance individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente di norma con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra il seguente cronogramma:

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
GENNAIO- MARZO	1	<b>Declinazione degli obiettivi</b> strategici contenuti nelle Linee Programmatiche di mandato dai quali discendono gli obiettivi annuali di gestione definiti dai Responsabili di Area nel PEG/PRO integrato con il Piano triennale della Performance.
	2	<b>Assegnazione degli obiettivi</b> individuali e di struttura al personale da parte del Responsabile di Area per l'anno in corso e contestuale comunicazione a tutte le categorie di personale dei comportamenti organizzativi su cui si effettuerà la valutazione.
GIUGNO- SETTEMBRE	3	<b>Monitoraggio intermedio</b> (eventuale): verifica in itinere dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.
GENNAIO- MARZO	4	<b>Rendicontazione dei risultati</b> di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza (premiabilità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Amministrazione Trasparente". I contenuti della rendicontazione dei risultati costituiranno parte integrante della Relazione al rendiconto della gestione e alla Relazione sulla Performance. La Relazione sulla performance di cui al comma 1, lettera b), del d. lgs 150/2009 può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 TUEL.
MARZO- APRILE	5	<b>Verifica e valutazione finale:</b> valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi + contributo individuale alla performance organizzativa) da parte del responsabile di Area per il personale assegnato, da parte del Nucleo di Valutazione per i titolari di Posizione Organizzativa. Il Valutatore consegna la scheda di valutazione al dipendente. La scheda prevede in calce un apposito spazio dove possono essere riportare eventuali osservazioni. La scheda va infine datata, firmata dal valutatore e consegnata al valutato che la firma per ricevuta.
APRILE- MAGGIO	6	<b>Erogazione degli incentivi economici</b> collegati alla performance: è effettuata, con apposita determinazione, successivamente alla verifica da parte del Nucleo di Valutazione delle valutazioni espresse e del controllo della coerenza con i principi normativi e con i criteri stabiliti dal presente Sistema di misurazione e valutazione.
<b>PROCEDURA DI CONCILIAZIONE</b>		
Entro 10 giorni dalla valutazione	1	Istanza di riesame indirizzata al Nucleo di Valutazione in caso di contestazione di valutazione non positiva.
Entro 15 giorni Dall'istanza	2	Pronunciamento del Nucleo di Valutazione

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## Art. 15 - Ambito di applicazione

1. Il Sistema si applica, a decorrere dalle valutazioni riferite all'anno 2019, a tutto il personale del Comune di Zone, con la seguente articolazione:
  - a tutto il personale non dirigente del comparto;
  - al personale dell'Area delle Posizioni Organizzative;
  - al Segretario Comunale.
2. La valutazione viene effettuata utilizzando le schede allegate al presente documento (Allegati da nr. 1 a nr.7).
3. In via semplificativa, la valutazione si riferisce alle seguenti Aree di risultato:
  - a) **Area obiettivi:** riguarda il grado di realizzazione di specifici obiettivi preventivamente attribuiti ed esplicitati nel Piano Esecutivo di Gestione/PRO integrato col Piano della performance.
  - b) **Area performance organizzativa:** misura la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa/Area di appartenenza o dell'ente nel suo complesso;
  - c) **Area competenze e comportamenti:** riguarda gli aspetti qualitativi della prestazione declinati in relazione al ruolo ricoperto.
4. L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le modalità e le capacità con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati. Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione.

## Art. 16 - Area obiettivi

1. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi contenuti nei documenti programmatici dell'ente, anche con riferimento al Documento unico di programmazione ed al bilancio di previsione; il loro conseguimento costituisce condizione necessaria per l'erogazione delle premialità previste dalle norme di legge, nonché delle retribuzioni connesse al conseguimento del risultato.
2. In conformità alle prescrizioni contenute nel D. Lgs. 150/2009, così come modificato e integrato dal d.lgs. 74/2017, gli obiettivi si articolano come segue:
  - a) *obiettivi generali*, che identificano le priorità strategiche, in relazione alle attività e ai servizi erogati, coerentemente con le politiche nazionali e gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, nonché con le politiche dell'amministrazione la cui realizzazione sia ritenuta di particolare rilievo e caratterizzate da trasversalità.

- b) *obiettivi specifici* di ogni pubblica amministrazione, individuati, d'intesa con i Responsabili di Posizione Organizzativa e l'organismo di valutazione, in coerenza con i documenti programmatici (DUP e bilancio di previsione), prima dell'inizio dell'esercizio finanziario, che possono essere declinati come segue:
- b.1) obiettivi settoriali*, riferiti alla performance richiesta alle unità organizzative, anche con riferimento agli standard dei servizi;
- b.2) obiettivi individuali*, riferiti alle specifiche competenze attribuite ai Responsabili dei servizi;
3. La programmazione degli obiettivi e la misurazione e valutazione del relativo grado di raggiungimento vedono interessati tutti i dipendenti, i quali risultano coinvolti in un processo che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, ma che deve considerare anche indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.
- Al personale della categoria **B** saranno assegnati **almeno 2 obiettivi**
  - Al personale della categoria **C** saranno assegnati **almeno 3 obiettivi**
  - Al personale della categoria **D** saranno assegnati **almeno 4 obiettivi**

### Art. 17 - Le caratteristiche di un obiettivo

1. Gli obiettivi, che in linea generale dovranno tendere a raggiungere livelli "qualitativi di miglioramento del servizio, di innovazione e di maggiore efficienza", devono possedere i seguenti requisiti:
- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
  - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
  - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o il mantenimento di standard elevati;
  - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
  - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
  - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente
  - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

### Art. 18 - Gli indicatori di performance

1. La valutazione finale si propone di stabilire se gli obiettivi assegnati siano stati conseguiti, ed in quale misura, rispetto ai risultati attesi.
2. Affinché un obiettivo sia misurabile è necessario che contenga gli indicatori di misurazione quali/quantitativi ed i relativi valori programmati.
3. Gli indicatori individuano le dimensioni della qualità riferite all'obiettivo (es: n. di giornate lavorative con apertura al pubblico dello sportello rispetto al n. totale di giornate lavorative). A ciascun indicatore dovrà essere associato un valore programmato, ossia una misura (che può essere espressa in termini numerici assoluti o percentuali) che indica i livelli quantitativi e/o qualitativi attesi per la performance oggetto di valutazione.
4. Allo stesso tempo, l'indicatore può essere espresso anche in termini di performance complessiva, come nel caso della concreta realizzazione di una banca dati, di un sistema informativo, di un nuovo servizio online, ecc., in termini di positivo/negativo.

5. In conclusione, poiché la valutazione a consuntivo si esprime attraverso l'attribuzione di un punteggio all'interno di una scala di valutazione, il giudizio sul rispetto del livello di performance programmato (valutazione) dovrà trovare riscontro nei valori compresi nella scala di valutazione e nei giudizi ad essi associati.

### Art. 19 - Pesatura degli obiettivi

1. Gli obiettivi proposti dai Responsabili di Area o di servizio vengono pesati, con il supporto del Segretario Comunale, in considerazione dei seguenti criteri:
  - a) complessità del procedimento amministrativo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - b) grado di utilità trasversale all'intera struttura degli obiettivi assegnati;
  - c) difficoltà gestionale per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - d) grado di innovazione legata al raggiungimento degli obiettivi;
  - e) indicazione della Giunta Comunale degli obiettivi strategici e prioritari.
2. La somma del peso massimo attribuito a ciascun obiettivo assegnato ad ogni dipendente deve essere uguale al peso complessivo attribuito alla categoria di appartenenza del dipendente stesso.

### Art. 20 - Assegnazione degli obiettivi e collegamento con le risorse

1. L'assegnazione degli obiettivi ha lo scopo di rendere funzionale ed efficace l'attività amministrativa, orientandola verso la realizzazione delle "aspettative di risultato" espresse in termini di azioni specifiche che si caratterizzano per la modalità, il tempo di attuazione o la complessità da realizzare.
2. Gli obiettivi rappresentano le azioni attraverso le quali si realizzano i "progetti" nei quali si articolano le "politiche" dell'ente.
3. Anche l'attività "ordinaria" è articolata in obiettivi, allo scopo di rilevarne l'effettiva e corretta realizzazione, consentirne la rendicontazione e correlarne il conseguimento con il sistema di valutazione.
4. Gli obiettivi possono riguardare anche adempimenti che rivestano particolare rilievo in relazione ai benefici per gli utenti, per l'esercizio dei diritti o per la trasparenza amministrativa e la prevenzione della corruzione.
5. Qualora la realizzazione di un obiettivo richieda l'utilizzo di specifiche risorse, in fase di assegnazione potrà essere definito il riferimento al capitolo di spesa.
6. Qualora un obiettivo abbia come fine esplicito l'incremento di entrata o la diminuzione di spesa, nella fase di assegnazione, potranno essere specificati i capitoli di riferimento.

### Art. 21 - Comunicazione degli obiettivi

1. Entro 10 giorni dalla pubblicazione della deliberazione di approvazione del PEG/PRO integrato con il Piano della Performance, l'Ufficio Segreteria trasmette, mediante posta elettronica, gli obiettivi a tutto il personale dipendente.
2. I titolari di Posizione Organizzativa, mediante colloquio informativo, spiegheranno gli obiettivi assegnati al personale afferente alla loro Area affinché risulti chiaro ciò che ci si attende dal singolo o dai gruppi in un dato periodo di tempo. Il grado di accuratezza, ma soprattutto la chiarezza e la capacità di descrivere in modo sintetico e misurabile i risultati attesi, è condizione imprescindibile per il successo del sistema.

3. Analogo colloquio informativo sarà curato dal Segretario comunale per illustrare gli obiettivi assegnati ai titolari di Posizione Organizzativa.

## Art. 22 - Area performance - Contributo individuale alla performance organizzativa

1. La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa concerne la capacità del singolo di incidere sulla performance dell'unità organizzativa di appartenenza. Riguarda tutte le categorie di personale ed è effettuata dal valutatore sulla base della performance di struttura attesa, tenendo conto anche delle indagini del grado di soddisfazione degli utenti-cittadini che potranno essere svolte in riferimento ai servizi erogati dalla struttura.
2. L'indagine del grado di soddisfazione dell'utenza si rende infatti necessaria per verificare la coerenza fra la qualità dei servizi offerti e le esigenze dei loro diretti destinatari.
3. A tal fine, a conclusione di ciascun anno solare, potrà essere sottoposto agli utenti un questionario, definito attraverso le principali dimensioni della qualità (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia). La conoscenza del gradimento del servizio da parte dell'utenza consentirà, laddove necessario, di allineare la performance organizzativa ai valori attesi e apportare le modifiche necessarie ai valori programmati.
4. Inoltre, attraverso i risultati delle indagini sarà possibile valutare l'apporto individuale alla performance organizzativa in un'ottica di efficacia.
5. Nella valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa il valutatore assegnerà un punteggio, tenuto conto anche degli esiti delle indagini di cui al comma 1.

## Art. 23 - Area Competenze e comportamenti organizzativi

1. Riguarda tutto il personale e si riferisce all'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento di obiettivi individuali o di struttura.
2. I comportamenti organizzativi individuati dall'Amministrazione sono commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare. Inoltre, ogni area comportamentale viene descritta attraverso i comportamenti concreti ad essa riferiti.
3. All'inizio dell'anno, nella fase del "Colloquio informativo", il valutatore riunirà il personale per l'illustrazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono i comportamenti attesi, dopo averli contestualizzati in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura.

## ESITI DELLA VALUTAZIONE E SISTEMI INCENTIVANTI

### Art. 24 - La premialità

1. Il Comune di Zone promuove l'utilizzo di sistemi premiali finalizzati alla valorizzazione di comportamenti organizzativi e individuali che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità amministrativa e la corretta attuazione delle politiche istituzionali allo scopo di corrispondere alle esigenze della collettività, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione.
2. L'attivazione dei sistemi premiali è subordinata alla effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino "utili", "migliorativi" o comunque

espressione dei principi di correttezza e “buon andamento” dell’Amministrazione, nel rispetto del codice di comportamento dei dipendenti pubblici.

3. I criteri generali per l’attribuzione delle premialità collettive e individuali sono stabiliti, in conformità alle norme di legge, alle prescrizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, nel rispetto del sistema delle relazioni con le organizzazioni sindacali, così come previsto dall’ordinamento vigente.
4. I criteri di valutazione della premialità, a livello di unità organizzativa, in relazione alle competenze attribuite, dovranno tenere conto, sia del risultato conseguito, sia del rispetto degli adempimenti previsti dalle norme di legge e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.
5. In ogni caso è tassativamente escluso l’utilizzo di sistemi premiali diretti indistintamente a tutto il personale, senza alcun criterio di selezione e valutazione.
6. Le risorse destinate alla premialità possono essere attribuite ai dipendenti solo a seguito di validazione dei risultati conseguiti da parte dell’organismo di valutazione. Tale validazione deve essere pubblicata contestualmente alla Relazione sulla Performance.

### Art. 25 - La valutazione finale

1. Al termine della valutazione il punteggio finale è determinato dalla valutazione dei seguenti fattori:
  - Raggiungimento degli obiettivi
  - Contributo alla performance organizzativa
  - Comportamenti organizzativi
2. In considerazione della categoria ricoperta dal valutato, ciascun fattore avrà pesi differenti, come riportato nella seguente tabella riassuntiva:

CATEGORIA	PESO OBIETTIVI	PESO CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PESO COMPORAMENTI
A	-	5	95
B	30	5	65
C	40	10	50
D senza PO o C con PO	50	10	40
D con PO	60	10	30

### Art. 26 - Valutazione del personale del comparto

1. La valutazione del personale del comparto (cat. A, B, C, e D non titolare di P.O.) viene effettuata utilizzando le schede dall’Allegato 1 all’allegato 4. Il peso dell’area obiettivi, dell’area contributo performance organizzativa e dell’area competenze/comportamenti è diverso a seconda delle categorie professionali come specificato all’art. 25.
2. Gli obiettivi e gli indicatori su cui viene effettuata la valutazione vengono trasmessi ai soggetti valutati a cura dell’Ufficio Segreteria entro 10 giorni successivi alla pubblicazione della deliberazione di approvazione del PEG /PRO integrato col Piano delle Performance.
3. La valutazione a consuntivo viene effettuata di norma entro il mese di maggio dell’anno successivo da parte del Responsabile titolare di Posizione Organizzativa dell’area presso cui presta servizio il dipendente.
4. Ove un dipendente sia assegnato in condivisione a più responsabili ognuno dei responsabili effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati dai due responsabili. Analogamente si procederà ove un dipendente nel

corso dell'anno sia assegnato successivamente a diversi servizi, ricavando il punteggio dalla media delle diverse valutazioni.

5. La scheda prevede un campo che può essere compilato a discrezione delle parti, per eventuali osservazioni.

### Art.27 - Attribuzione del compenso

1. La quota di premio destinata alla performance individuale, al netto della quota per la "maggiorazione del premio individuale" è ripartita tra tutti i dipendenti che vi rientrano in considerazione del punteggio attribuito dal competente Responsabile tramite la compilazione dell'apposita scheda di valutazione, secondo la seguente formula

$$P.I. = F / \sum p \times p.i.$$

Dove

P.I. = Premio performance individuale

F = Fondo da ripartire

p = sommatoria punteggi schede di valutazione

p.i. = punteggio individuale

2. Per poter essere valutati e concorrere all'erogazione delle somme previste per la performance individuale, è necessario che il lavoratore a tempo determinato abbia svolto attività lavorativa nell'ente, per almeno 90 giorni effettivi, nell'arco dell'anno solare.
3. Nel caso di rapporti di lavoro part-time o per prestazioni lavorative parziali nel corso dell'anno (assunzioni/cessazioni in corso d'anno, assenze prolungate dal servizio, ecc.), il punteggio totale attribuito al dipendente verrà opportunamente proporzionato.
4. Al 20% dei dipendenti che conseguono la valutazione più elevata è attribuita una **maggiorazione del premio individuale** nella misura del 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente e rapportato ad unità, secondo la seguente metodologia di calcolo:

$$P = F / [\sum dip + 0,3 \times (10\% * \sum dip)]$$

Dove:

P = premio medio su cui applicare il 30%

F = quota risorse destinate alla performance individuale da ripartire

$\sum dip$  = n. dipendenti valutati positivamente rapportati ad unità

Ottenuto il premio medio viene calcolata la maggiorazione (30%) che moltiplicata per il numero dei dipendenti a cui spetta, dà la quota da portare in detrazione delle risorse per la performance individuale.

5. In caso di parità dei punteggi relativi alle valutazioni la maggiorazione è attribuita pro quota a ciascun dipendente.
6. I criteri per l'erogazione della performance, compresa la c.d. maggiorazione del premio individuale, possono essere concordate diversamente in sede di contrattazione collettiva dalle parti sindacali.
7. Il Segretario, tenuto conto della valutazione dei Responsabili di Area/Servizio, determina con proprio provvedimento il compenso sulla base dei criteri sopra citati.

## Art. 28 - Criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa

1. Nell'ambito delle risorse finanziarie a carico del bilancio, in attuazione della previsione contenuta nell'art. 17 del CCNL del comparto funzioni locali del 28/05/2018, ai responsabili delle strutture apicali, secondo l'ordinamento organizzativo dell'ente, viene conferita la titolarità delle Posizioni Organizzative disciplinate dagli art. 13, 14 e 15 dello stesso CCNL.
2. Gli incarichi di posizione organizzativa sono attribuiti con provvedimento del Sindaco, decorrono dalla data del conferimento dell'incarico di responsabilità e cessano automaticamente all'atto della cessazione formale di tale incarico.

## Art. 29 - Valutazione del personale dell'Area Posizioni Organizzative

1. Ai responsabili di Area/Servizio titolari di Posizione Organizzativa è attribuita la *retribuzione di posizione* sotto forma di indennità mensile fissa e continuativa e la *retribuzione di risultato* sulla base dei risultati raggiunti.

## Art. 30 - Valutazione della posizione

1. La valutazione delle posizioni dell'ente considera i contenuti e le caratteristiche delle posizioni lavorative. Ciò indipendentemente dalle modalità di assolvimento dei compiti e dal grado di raggiungimento degli obiettivi, riconoscendo la diversa complessità delle posizioni medesime e, pertanto, un trattamento economico diverso ai dipendenti per il semplice fatto di ricoprire tali diverse posizioni.

## Art. 31 - Criteri generali per la graduazione delle posizioni organizzative

1. Il Comune di Zone riconosce a ciascuna posizione organizzativa un valore retributivo, così come previsto dall'articolo 15 del CCNL del comparto Funzioni locali per il triennio 2016/2018, in relazione alla complessità nonché alla rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali.
2. La determinazione del valore da attribuire a ciascuna posizione si ottiene in stretta relazione alle funzioni effettivamente esercitate, ciascuna delle quali viene preventivamente graduata.
3. Per dare attuazione alle prescrizioni dei commi precedenti, prima dell'assegnazione degli incarichi di posizione, l'Ente definisce l'elenco complessivo delle funzioni e attribuisce, a ciascuna di essa, un valore economico, in ragione dei seguenti fattori:
  - *Livello di responsabilità gestionale ed organizzativa*, tenendo conto, tra l'altro, del numero dei dipendenti assegnati all'Area, del sistema di relazioni interne ed esterne e delle risorse finanziarie assegnate;
  - *Strategicità dell'Area* in rapporto alla programmazione complessiva ed agli obiettivi prefissati annualmente dall'Amministrazione;
  - *Complessità dell'attività svolta*, tenendo conto delle competenze manageriali e del grado di specializzazione richiesto, nonché del livello di autonomia decisionale.
4. Il valore massimo da riconoscere a titolo di retribuzione di posizione organizzativa ai dipendenti di categoria D è di € 16.000,00.
5. Il valore massimo da riconoscere a titolo di retribuzione di posizione organizzativa ai dipendenti di categoria C è di € 9.500,00

6. La metodologia per la definizione del valore economico da riconoscere a ciascuna posizione è descritta nel Regolamento comunale sulle Posizioni organizzative che sarà approvato con deliberazione di Giunta, nel rispetto dei criteri contenuti nel presente documento.
7. Il valore delle posizioni viene ridefinito complessivamente ogni volta che l'Ente procede alla riorganizzazione o per ciascuna delle posizioni interessate, nei casi in cui si modifichi l'attribuzione di funzioni e responsabilità di alcune di esse.
8. Il conferimento della titolarità della posizione può avvenire in assenza della definizione dell'ammontare, qualora debba essere definito per la prima volta o ridefinito, in conseguenza di mutamenti organizzativi. Il valore della posizione deve essere comunque definito entro tre mesi dall'attribuzione della titolarità e avrà effetto retroattivo dalla data del conferimento.

### Art. 32 - Attribuzione della retribuzione di posizione

1. Nell'ambito dei profili indicati nell'articolo precedente, l'importo della retribuzione di posizione viene definito applicando la metodologia di pesatura e graduazione delle posizioni organizzative allegata al Regolamento comunale sulle Posizioni organizzative che sarà approvato con deliberazione di Giunta, al quale si rimanda.

### Art. 33 - Attribuzione della retribuzione di risultato

1. In conformità con le prescrizioni normative e contrattuali, viene riconosciuto a ogni titolare di Posizione Organizzativa una retribuzione di risultato in ragione del grado e delle modalità di realizzazione delle performance attribuite, sia individualmente, sia con riferimento al settore di competenza, sia in ragione del contributo prestato per il conseguimento delle politiche e dei programmi dell'Ente nel suo complesso.
2. Gli obiettivi e gli indicatori su cui viene effettuata la valutazione vengono trasmessi dall'Ufficio Segreteria ai soggetti valutati entro 10 giorni successivi alla pubblicazione della deliberazione di approvazione del PEG /PRO integrato col Piano delle Performance.
3. La valutazione della prestazione dei Responsabili di servizio titolari di posizione organizzativa viene effettuata sulla base della scheda Allegato 5) ed in considerazione dei seguenti fattori, come riportato nella seguente tabella riassuntiva:

CATEGORIA	PESO OBIETTIVI	PESO CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PESO COMPORAMENTI
D con PO	60	10	30

4. Come previsto dagli articoli 7, comma 4, lettera v) e 15, comma 4, del CCNL, vengono definiti i seguenti criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato:
  - a) nell'ambito delle risorse complessive finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le P.O., l'Ente destina una **quota pari al 15%** per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle medesime P.O.;
  - b) il fondo come determinato alla lettera a), al netto della retribuzione di cui alla lettera d), viene suddiviso tra le P.O. sulla base del sistema di misurazione e valutazione vigente nell'Ente per le P.O. applicando la seguente formula:

$$R = F / \sum p \times p.i.$$

Dove:

R= Retribuzione di risultato

F = Fondo complessivo da ripartire (lett. b)

$\Sigma p$  = sommatoria dei punteggi risultanti dalle schede di valutazione

p.i. = punteggio individuale

5. nel caso di rapporti di lavoro part-time o per prestazioni lavorative parziali nel corso dell'anno (assunzioni/cessazioni in corso d'anno, assenze prolungate dal servizio, ecc.), il punteggio totale attribuito al dipendente verrà opportunamente proporzionato;
6. per gli incarichi ad interim, previsti dall'art. 15, comma 6, del CCNL 21.95.2018, alla P.O. incaricata, nell'ambito della retribuzione di risultato, spetta un'ulteriore quota al 10% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la P.O. oggetto dell'incarico ad interim, rapportato alla durata dell'incarico;
7. In attuazione all'art. 7, comma 4, lettera j) del CCNL 21.5.2018, al fine di definire una distribuzione equilibrata delle somme destinate alla retribuzione di risultato delle P.O, a decorrere dal 01/01/2019 viene introdotto un sistema di perequazione mediante abbattimento della retribuzione di risultato nelle percentuali progressive indicate nella seguente tabella:

Incentivi di legge ex art. 18, comma 1, lett. h) del CCNL 21.05.2018	Abbattimento Retribuzione di risultato
Fino a 3.000,00 euro	20%
Da 3.001,00 a 6.000,00 euro	30%
Da 6.001,00 a 9.000,00 euro	40%
Oltre 9.000,00 euro	50%

6. Le somme non erogate per effetto del suddetto abbattimento, vengono redistribuite al restante personale titolare di P.O. con la formula di cui al co. 4, lett. b).
7. I criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato possono essere concordati diversamente in sede di contrattazione collettiva dalle parti sindacali.

## Art. 34 - Criteri per la valutazione della produttività collettiva - Progetti speciali

1. In conformità con le prescrizioni normative e nel rispetto degli accordi negoziali, il Comune di Zone riconosce al proprio personale dipendente la possibilità di concorrere alla ripartizione di somme specificamente destinate, a titolo di premialità, alla incentivazione della produttività.
2. A tal fine l'ente, di anno in anno, può definire nell'ambito del PEG/PRO integrato con il piano della performance, dei progetti - distinti in progetti di mantenimento (m), di sviluppo (s) e innovativi (i) a cui fare corrispondere specifiche retribuzioni destinate esclusivamente ai dipendenti che abbiano prestato effettivo servizio ai fini della realizzazione degli obiettivi previsti nel progetto.
3. I progetti sono definiti preventivamente dall'Amministrazione mediante una dettagliata declinazione dei seguenti elementi:
  - a) Data di inizio e conclusione
  - b) Modalità di attuazione e gestione
  - c) Aspettative di risultato
  - d) Personale coinvolto

4. Le “aspettative di risultato” debbono essere espresse mediante l’utilizzo di indicatori da cui si evinca il beneficio apportato all’amministrazione utilizzando almeno una delle seguenti prospettive: efficienza, efficacia, economicità, adempimento, garanzia.
5. Le somme riferite al co. 1 sono preliminarmente definite annualmente dall’ente e confluiscono nel fondo destinato al miglioramento dei servizi, di intesa con le organizzazioni sindacali e compatibilmente con le disponibilità delle risorse di bilancio a disposizione.
6. L’ammontare delle somme richiamate nel presente articolo è ripartito tra i dipendenti che effettivamente abbiano preso parte ai progetti, nel rispetto del metodo di valutazione previsto nel presente documento.
7. Tali obiettivi sono dettagliati mediante la compilazione della Scheda di Progetto (Allegato 7) da parte del Responsabile di Area nell’ambito della quale rientra il progetto stesso.

### Art.35 - Valutazione del Segretario comunale

1. La retribuzione di risultato erogabile, determinata secondo il CCNL vigente nel valore massimo pari al 10% del monte salari del Segretario Comunale, viene calcolata in considerazione del punteggio assegnato con atto del Sindaco, su proposta del Nucleo di valutazione.
2. Il Sindaco, sulla base degli obiettivi raggiunti e avvalendosi dell’eventuale supporto dell’organo di valutazione, compila la scheda di valutazione ed il correlato decreto di attribuzione percentuale dell’indennità di risultato, anche in considerazione del periodo di effettiva copertura annua dell’incarico di cui trattasi.
3. Ciò premesso, la metodologia di valutazione del Segretario Comunale si sostanzia nel modello di scheda allegato sub 6) al presente Regolamento, che valuta la performance sulla base di vari indicatori, raggruppati in 3 macro-voci, ovvero: 1) *Performance organizzativa*, per il 10% del punteggio complessivo; 2) *area Obiettivi*, per il 50% del punteggio complessivo, e 3) *comportamenti e capacità organizzative*, per il 40% del punteggio complessivo. Considerato che, come stabilito dal co. 2 del citato art. 42 del C.C.N.L. dei Segretari Comunali e Provinciali, il massimo valore dell’indennità di risultato è pari al 10% del monte salari riferito a ciascun segretario nell’anno di riferimento, l’indennità di risultato verrà attribuita sulla base delle seguenti fasce di merito:

FASCE DI PUNTEGGIO	% QUOTA PREMIALE
100-91	100%
90-81	90%
80-71	80%
70-60	70%
Inferiore a 60	0%

In base a tali fasce, l’indennità di risultato verrà corrisposta al Segretario Comunale sulla base della seguente formula:

$$\text{Retribuzione Risultato} = \% \text{ quota premiale} \times 10\% \times \text{monte salari}$$

4. Scheda e decreto sindacale vengono consegnati al Segretario Comunale che, entro 10 giorni dalla ricezione della documentazione, ha la facoltà di richiedere al Sindaco una revisione del punteggio attribuito. Successivamente, scheda e decreto sindacale vengono trasmessi all’Ufficio Ragioneria per la predisposizione della conseguente determina di liquidazione degli importi spettanti.

5. Nel caso in cui esista tra più comuni una convenzione per l'esercizio in forma associata dell'ufficio di Segreteria l'attività di valutazione si svolge secondo le seguenti prescrizioni:
  - compete a ciascun Sindaco, per il proprio ente, provvedere all'assegnazione degli obiettivi, mediante proprio decreto, e procedere alla valutazione del Segretario Comunale mediante compilazione della relativa scheda di valutazione;
  - la valutazione finale del segretario è costituita dal risultato della media tra i punteggi attribuiti da ciascuno dei Sindaci dei Comuni appartenenti alla convenzione;
  - competente all'approvazione finale degli atti di valutazione ed alla correlata attribuzione della percentuale d'indennità al segretario comunale è il Sindaco del comune capofila convenzione, mediante proprio decreto;
  - la liquidazione dei compensi viene suddivisa quota parte tra i Comuni, in considerazione della % di partecipazione degli stessi alla convenzione di segreteria e in base alla valutazione data da ciascuno di essi.
6. Scheda di valutazione e relativo decreto di attribuzione della percentuale di indennità di risultato verranno conservate nel fascicolo personale del Segretario comunale.

## PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

### Art. 36 - Procedura di conciliazione

1. La procedura di conciliazione da adottare al sorgere di eventuali contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, prevede che il ricorrente provveda all'indicazione chiara e documentata dell'oggetto della contestazione, sulla base dei criteri del sistema di valutazione, da inserire direttamente nella scheda di valutazione o da presentare con documento a parte e da inviare all'OIV/Nucleo di Valutazione entro 10 giorni dalla data della conoscenza dell'esito della valutazione.
2. L'OIV/Nucleo di Valutazione, entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta di contestazione scritta e motivata, con ampi poteri istruttori, verifica la validità e la completezza della motivazione e sulla base di tali accertamenti esprimerà il proprio parere in merito, proponendo al valutatore eventuali soluzioni correttive, riferendo contestualmente agli interessati ed al Sindaco.

## MODALITA' E CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DELLE POSIZIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

### Art. 37 - Progressione economica orizzontale

1. Le progressioni economiche orizzontali sono attribuite in modo selettivo e meritocratico ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati con la metodologia di valutazione vigente.
2. Le progressioni orizzontali possono essere attribuite solo nel caso in cui vi siano risorse disponibili nella parte stabile del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività, tenuto conto che in queste ultime vengono compresi gli oneri derivanti dal finanziamento dell'indennità di comparto e delle progressioni orizzontali effettuate nel tempo, al loro costo originario.
3. L'istituto della progressione economica orizzontale si sviluppa partendo dal trattamento tabellare iniziale delle quattro categorie o della posizione di accesso infra categoriale B3,

con l'acquisizione in sequenza degli incrementi corrispondenti alle posizioni successive previste nel contratto collettivo nazionale di lavoro, dando origine ai seguenti possibili percorsi individuali:

- per la categoria A dalla posizione A1 alla A6;
  - per la categoria B dalla posizione B1 alla B8 e dalla posizione B3 a B8;
  - per la categoria C dalla posizione C1 alla C6;
  - per la categoria D dalla posizione D1 alla D7;
4. Il valore economico di ogni posizione successiva all'iniziale è quello indicato nella tabella B allegata al CCNL 21.5.2018
  5. La progressione economica orizzontale è riconosciuta sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili, così come stabilito dall'art.23, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009.

### Art. 38 - Periodicità delle selezioni

1. Le selezioni, di norma, vengono bandite annualmente previa quantificazione, in sede di contrattazione, della parte di risorse stabili da destinare per l'anno di competenza, con riferimento ai contingenti di personale esistenti alla data del 31/12 dell'anno precedente.
2. I relativi benefici avranno decorrenza non anteriore al 01/01 dell'anno nel quale viene stipulato il contratto decentrato che prevede l'attivazione dell'istituto ed a condizione che l'approvazione della graduatoria della selezione effettuata avvenga in quella stessa annualità.

### Art.39 - Posizioni economiche da attribuire

1. In sede di contrattazione viene determinato l'importo complessivo delle risorse da destinare a tale istituto, nell'ambito della parte stabile del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività costituito ai sensi del vigente C.C.N.L. del Comparto Regioni e Autonomie Locali.
2. Le risorse destinate alle posizioni di sviluppo della progressione economica orizzontale attribuite a tutto il personale in servizio, restano comunque acquisite nel fondo appositamente costituito; le eventuali cessazioni non comporteranno la riduzione del fondo che sarà sommato a quello successivo.
3. Non sarà possibile prevedere, per ogni anno, progressioni economiche orizzontali in misura superiore al 30% dei dipendenti dell'ente.

### Art. 40- Requisiti generali per concorrere alla selezione

1. Concorrono alla selezione per l'attribuzione della posizione economica superiore, nei limiti percentuali e di risorse previsti dal precedente articolo, i dipendenti in servizio a tempo indeterminato, inquadrati nella rispettiva posizione giuridica da almeno n. 24 mesi per i dipendenti di categoria B e C e n. 36 mesi per i dipendenti di categoria D al 31/12 dell'anno immediatamente precedente alla indizione della selezione.
2. In caso di assunzione a tempo indeterminato di un dipendente, i periodi di lavoro con contratto a tempo determinato già prestati dal dipendente presso il medesimo o altri enti, con mansioni del medesimo profilo e categoria di inquadramento, concorrono a determinare l'anzianità lavorativa richiesta al precedente articolo per l'applicazione dell'istituto. Nell'anzianità di Servizio è computata l'anzianità maturata in altri enti del comparto, solo se l'assunzione è avverta tramite trasferimento per mobilità.

3. Sono ammessi in graduatoria esclusivamente i dipendenti che hanno assicurato nell'anno precedente a quello di decorrenza del nuovo beneficio economico, una presenza in servizio pari almeno a 4/5 dell'ordinario orario individuale di lavoro, non considerando ai fini del computo come periodi di mancata presenza, i seguenti:
  - ferie, riposo compensativo;
  - assenza per infortuni per cause di servizio;
  - permessi sindacali per attività riferite all'ente, aspettative o distacchi sindacali
  - astensione obbligatoria per maternità;
  - assenza per donazione sangue o protezione civile;
  - assenza per permessi retribuiti di cui alla Legge 104/92 ex art. 33 comma 3.
4. Alla progressione economica orizzontale non partecipa il personale dipendente che, nel biennio precedente alla data della selezione, sia stato destinatario di sanzioni disciplinari superiori alla censura o abbia ricevuto una valutazione insufficiente.
5. Di norma, entro il mese di ottobre, o comunque entro 30 giorni dopo la stipula definitiva del contratto decentrato in cui sono previste, il Segretario Comunale provvede, con propria determina, all'indizione delle selezioni per l'attribuzione delle posizioni economiche, approvando il relativo avviso pubblico destinato al personale dipendente nel quale vengono indicate le progressioni orizzontali assegnabili nell'anno di riferimento. L'avviso, pubblicato sul sito istituzionale per 30 giorni, nonché affisso in cartaceo alla bacheca per le comunicazioni sindacali, contiene anche i termini entro cui presentare la relativa istanza, il modello di richiesta e gli eventuali allegati da presentare.
6. Il personale interessato entro la scadenza indicata nell'avviso presenta all'ufficio personale apposita istanza.
7. L'esclusione dalle previste selezioni viene comunicata, con la motivazione, direttamente ai dipendenti interessati, nella sede di lavoro.

### Art. 41- Criteri specifici di valutazione

1. I criteri specifici di valutazione sui quali si basano le selezioni sono i seguenti:

A) Qualità della prestazione e impegno profuso nell'attività svolta (Max 70 pt)

Nell'impegno e qualità della prestazione individuale, verranno valutate le risultanze della valutazione della performance individuale nel triennio che precede l'anno in cui si avviano le procedure, con la seguente pesatura annuale:

- Primo anno del triennio: peso 20 punti;
- Secondo anno del triennio: peso 20 punti;
- Terzo anno del triennio: peso 30 punti.

Per i dipendenti assunti tramite mobilità nei due anni precedenti, si richiederà all'ente di provenienza la scheda di valutazione individuale.

B) Esperienza professionale acquisita ed arricchimento professionale (Max 15 pt)

Per esperienza professionale acquisita si intende l'anzianità di servizio (l'anzianità minima richiesta), in relazione ai periodi di attività maturati e svolti all'interno di un ente locale con rapporto di lavoro a tempo sia determinato che indeterminato.

Verrà previsto un punteggio di 1,5 per ogni anno di permanenza del dipendente nella posizione economica in godimento, fino ad un massimo di 10 punti.

Verrà inoltre presa in considerazione l'abilità applicativa delle cognizioni apprese in ambito lavorativo, in funzione della miglior produttività ed efficienza del servizio di competenza (max 5 pt).

### C) Formazione e aggiornamento professionale (Max 15 pt)

Si fa riferimento alla formazione acquisita dal personale dipendente con la frequenza a corsi di formazione o specializzazione per conseguire tecniche e approcci lavorativi che permettano l'adeguamento delle conoscenze lavorative, tenendo conto delle novità intervenute sia in termini tecnologici che normativi ma anche all'abilità applicativa di cognizioni apprese a seguito di processi in ambito lavorativo, per le categorie che in relazione alle mansioni svolte, non hanno possibilità di frequentare corsi formativi con facilità ( ad es. operai).

Verrà riconosciuto nr. 1,5 punti per ogni partecipazione a corsi e percorsi di formazione, debitamente attestati, svolti nel triennio che precede l'anno in cui si avviano le procedure. Si valutano solamente i corsi di formazione della durata superiore a quattro ore, sino a un massimo di 10 corsi nel triennio. Non si conteggiano i corsi di formazione la cui frequenza è obbligatoria (sicurezza sui luoghi di lavoro, d.lgs. 81/2008; Anticorruzione e trasparenza; HACCP; ecc.).

## Art. 42 - Modalità di attribuzione dei punteggi

1. La selezione avviene sulla base dei criteri individuati nel precedente articolo, nei limiti dei punteggi come da allegati A) e B) (punteggi per l'attuazione del sistema di progressione orizzontale e scheda di valutazione per la progressione economica).
2. Sono considerati idonei i dipendenti che conseguono un punteggio almeno di **70 punti**. La progressione economica è attribuita ai dipendenti idonei che hanno conseguito il punteggio più alto all'interno della propria categoria in ordine decrescente nei limiti delle risorse stanziate.
3. Una volta determinate le graduatorie per ogni categoria, verranno effettuati i passaggi in sequenza, sulla base delle risorse disponibili.
4. A parità di punteggio in sede di graduatoria finale di merito, per l'anno di competenza, sarà preferito il candidato con maggiore anzianità di servizio nella posizione economica di appartenenza. In caso di ulteriore parità sarà preferito il candidato più anziano di età.

## Art. 43 - Valutazione

1. La valutazione del personale, ai fini della progressione economica all'interno della categoria, per i dipendenti appartenenti alle categorie A, B e C e D è effettuata dai Responsabili titolari di Posizione Organizzativa riuniti in comitato, coadiuvati dal Segretario comunale; per i dipendenti di categoria D Responsabili di Posizione Organizzativa dal Nucleo di Valutazione, coadiuvati dal Segretario Comunale.
2. Per i dipendenti che prestano servizio presso altri enti, ammessi alla progressione economica orizzontale, la valutazione in merito all'arricchimento professionale verrà effettuata da parte del Responsabile dell'ufficio presso il quale il dipendente medesimo risulta assegnato nel periodo oggetto di valutazione.
3. La graduatoria verrà portata a conoscenza dei singoli richiedenti (consegna a mano o per email istituzionale, se presente) da parte del Servizio Personale e diventerà definitiva dopo 10 giorni dalla comunicazione.
4. Gli interessati possono presentare istanza di riesame del proprio punteggio, mediante istanza scritta da presentare al Servizio Personale entro detto termine (10 gg).
5. Trascorso tale periodo, il Segretario comunale, esaminata l'istanza e verificati i relativi punteggi, provvede alla conferma o alla modifica della graduatoria, rendendola definitiva.

6. La graduatoria ha vigenza limitata al solo anno per il quale è stata prevista l'attribuzione della progressione economica.
7. Gli eventuali risparmi derivanti dall'applicazione della presente procedura confluiscono, in sede di liquidazione, nei premi correlati alla performance individuale del personale dipendente.

**ALLEGATO A**

**RIEPILOGO PUNTEGGI MASSIMI PER CRITERI DI VALUTAZIONE**

Qualità della prestazione e impegno profuso nell'attività svolta	Esperienza professionale acquisita ed arricchimento professionale	Formazione e aggiornamento professionale	Totale massimo
70	15	15	100

**ALLEGATO B**  
**SCHEDA DI VALUTAZIONE P.E.O. CAT A - B - C - D**

Dipendente	Cat. Attuale	Cat. PEO
SCHEDA VALUTAZIONE P.E.O. CATEGORIA B - C - D		

CRITERI	Punteggio max	Punteggio assegnato
<b>Qualità della prestazione e impegno profuso nell'attività svolta</b>	<b>70</b>	
1 Primo anno del triennio	20	
2 Secondo anno del triennio	20	
3 Terzo anno del triennio	30	
<b>Esperienza professionale acquisita ed arricchimento professionale</b>	<b>15</b>	
1. Anzianità di servizio oltre l'anzianità minima richiesta per la selezione	15	
1,5 punti per ogni anno, fino ad un massimo di punti	10	
2 <b>2. Abilità applicativa delle cognizioni apprese in ambito lavorativo, in funzione della miglior produttività ed efficienza del servizio di competenza</b>	<b>5</b>	
Minima	2	
Buona	3	
Rilevante	4	
Elevata	5	
<b>Formazione e aggiornamento professionale</b>	<b>15</b>	
3 <b>Frequenza nell'ultimo triennio a corsi di formazione o specializzazione debitamente attestati e della durata superiore a quattro ore: 1,5 punto per ogni corso frequentato fino ad un massimo di nr. 10 corsi</b>	<b>15</b>	
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	

Data

\_\_\_\_\_

Il/I valutatori

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DISPOSIZIONI FINALI

### Art.44 - Trasparenza

1. In ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. 33/2013 di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sono pubblicati annualmente nell'apposita sezione del sito istituzionale del Comune denominata "Amministrazione Trasparente".

### Art. 45- Disposizioni finali

1. Il presente regolamento entra in vigore nel termine previsto dall'art. 5 comma 4 del vigente Statuto Comunale.
2. Il presente regolamento sostituisce, integra ed abroga le precedenti regolamentazioni che disciplinano le presenti materie, con esso incompatibili.
3. Il Segretario comunale, contestualmente alla pubblicazione nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale, dispone l'invio di copia del presente regolamento ai Responsabili delle Aree ed a tutto il personale dipendente.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CAT. A

<u>Dipendente</u>	<u>Data di nascita</u>	<u>Data di assunzione</u>
<u>Area/Servizio</u>	<u>Categoria</u>	<u>Profilo professionale</u>
<u>Valutatore</u>		<u>Periodo di valutazione</u>

ELEMENTO VALUTATO	PESO	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
<b>A) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>	
A.1) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa/Area di appartenenza	5%	5	
<b>B) COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>	<b>95%</b>	<b>95</b>	
B.1) Flessibilità, disponibilità e soluzione dei problemi (Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare problemi, situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti, al fine di realizzare i compiti assegnati)	20%	20	
B.2) Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità (capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati)	20%	20	
B.3) Condivisione degli obiettivi di gruppo, capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	15%	15	
B.4) Affidabilità e conoscenza delle procedure. Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime.	15%	15	
B.5) Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati. Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	20%	20	
B.6) Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale. Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti	5%	5	
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore

Firma del valutato

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CAT. B

<u>Dipendente</u>	<u>Data di nascita</u>	<u>Data di assunzione</u>
<u>Area/Servizio</u>	<u>Categoria</u>	<u>Profilo professionale</u>
<u>Valutatore</u>		<u>Periodo di valutazione</u>

ELEMENTO VALUTATO	PESO	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
<b>A) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>	
A.1) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa/Area di appartenenza			
<b>B) AREA OBIETTIVI</b>	<b>30%</b>	<b>30</b>	
B.1) Obiettivo assegnato			
B.2) Obiettivo assegnato			
B.3) .....			
<b>C) COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>	<b>65%</b>	<b>65</b>	
C.1) Flessibilità, disponibilità e soluzione dei problemi (Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare problemi, situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti, al fine di realizzare i compiti assegnati)	15%	15	
C.2) Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità (capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati)	10%	10	
C.3) Condivisione degli obiettivi di gruppo, capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	10%	10	
C.4) Affidabilità e conoscenza delle procedure. Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime.	10%	10	
C.5) Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati. Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	15%	15	
C.6) Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale. Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti	5%	5	
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore

Firma del valutato

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CAT. C

<u>Dipendente</u>	<u>Data di nascita</u>	<u>Data di assunzione</u>
<u>Area/Servizio</u>	<u>Categoria</u>	<u>Profilo professionale</u>
<u>Valutatore</u>		<u>Periodo di valutazione</u>

ELEMENTO VALUTATO	PESO	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
<b>A) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>10%</b>	<b>10</b>	
A.1) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa/Area di appartenenza			
<b>B) AREA OBIETTIVI</b>	<b>40%</b>	<b>40</b>	
B.1) Obiettivo assegnato			
B.2) Obiettivo assegnato			
B.3) Obiettivo assegnato			
B.4).....			
<b>C) COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>	<b>50%</b>	<b>50</b>	
C.1) Flessibilità, disponibilità e soluzione dei problemi (Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare problemi, situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti, al fine di realizzare i compiti assegnati)	10%	10	
C.2) Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità (capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati)	12%	12	
C.3) Condivisione degli obiettivi di gruppo, capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	5%	5	
C.4) Affidabilità e conoscenza delle procedure. Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime.	8%	8	
C.5) Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati. Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	10%	10	
C.6) Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale. Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti	5%	5	
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore

Firma del valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CAT. D (non titolare di PO) e CAT. C titolare di PO

<u>Dipendente</u>	<u>Data di nascita</u>	<u>Data di assunzione</u>
<u>Area/Servizio</u>	<u>Categoria</u>	<u>Profilo professionale</u>
<u>Valutatore</u>		<u>Periodo di valutazione</u>

ELEMENTO VALUTATO	PESO	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
<b>A) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>10%</b>	<b>10</b>	
A.1) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa/Area di appartenenza			
<b>B) AREA OBIETTIVI</b>	<b>50%</b>	<b>50</b>	
B.1) Obiettivo assegnato			
B.2) Obiettivo assegnato			
B.3) Obiettivo assegnato			
B.4) Obiettivo assegnato			
B.5) .....			
<b>C) COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>	<b>40%</b>	<b>40</b>	
C.1) Flessibilità, disponibilità e soluzione dei problemi (Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare problemi, situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti, al fine di realizzare i compiti assegnati)	5%	5	
C.2) Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità (capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati)	10%	10	
C.3) Condivisione degli obiettivi di gruppo, capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	5%	5	
C.4) Affidabilità e conoscenza delle procedure. Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime.	7%	7	
C.5) Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati. Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	8%	8	
C.6) Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale. Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti	5%	5	
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore

Firma del valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CAT. D (titolare di PO)

<u>Dipendente</u>	<u>Data di nascita</u>	<u>Data di assunzione</u>
<u>Area/Servizio</u>	<u>Categoria</u>	<u>Profilo professionale</u>
<u>Valutatore</u>		<u>Periodo di valutazione</u>

ELEMENTO VALUTATO	PESO	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
<b>A) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>10%</b>	<b>10</b>	
A.1) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa/Area di appartenenza			
<b>B) AREA OBIETTIVI</b>	<b>60%</b>	<b>60</b>	
B.1) Obiettivo assegnato			
B.2) Obiettivo assegnato			
B.3) Obiettivo assegnato			
B.4) Obiettivo assegnato			
B.5) .....			
<b>C) COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>	<b>30%</b>	<b>30</b>	
C.1) Autonomia. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla organizzazione delle risorse.	8%	8	
C.2) Comunicazione, coinvolgimento e integrazione. Attitudine a trasmettere e far comprendere gli obiettivi da raggiungere; capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione (orientamento all'utente interno) anche attraverso la circolazione di informazioni qualificate. Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	4%	4	
C.3) Programmazione e controllo. Capacità di programmazione e coordinamento d'attività; capacità di controllo delle attività anche mediante l'elaborazione di criteri, parametri ed indicatori per la valutazione di efficacia ed efficienza. Attenzione agli aspetti economici connessi all'attività di competenza valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati	6%	6	
C.4) Rapporti esterni e contrattuali. Capacità di rappresentare l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, nonché di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati; capacità di gestione dei rapporti contrattuali attivati con interlocutori esterni	4%	4	
C.5) Soluzione dei problemi, adattabilità e flessibilità. Capacità di risolvere situazioni critiche e problemi imprevisi attivando le risorse controllate attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento; adattabilità al contesto operativo ed alle situazione di insufficienza di risorse	5%	5	
C.6) Sviluppo professionale. Attitudine ed impegno per l'approfondimento ed aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, e per la traduzione in comportamenti operativi delle competenze acquisite con la partecipazione alle azioni formative	3%	3	
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore

Firma del valutato

## SCHEMA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE

## SEGRETARIO COMUNALE

<u>Dipendente</u>	<u>Data di nascita</u>	<u>Data di assunzione</u>
<u>Valutatore</u>		<u>Periodo di valutazione</u>

ELEMENTO VALUTATO	PESO	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
<b>A) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>10%</b>	<b>10</b>	
A.1) Qualità del contributo assicurato nella realizzazione degli obiettivi strategici, generali e trasversali dell'Ente nella sua complessità			
<b>B) AREA OBIETTIVI</b>	<b>50%</b>	<b>50</b>	
B.1) Collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti (partecipazioni alle riunioni di C.C. e G.C., sovrintendenza nella relazione dei verbali; proposte delibere – determine – decreti- contratti, ecc)	15%	15	
B.2) Trasposizione degli indirizzi politici in obiettivi strategici ed operativi; assunzione di funzioni ulteriori ed incarichi speciali; regolamenti, PRO integrato con il piano della performance, contrattazione decentrata (adozione/aggiornamento dei provvedimenti, stipula CCDI, Responsabilità di Area)	15%	15	
B.3) Coordinamento e sovrintendenza dei Responsabili dei Servizi; gestione del personale (emissione note, circolari e/o direttive, incontri con Responsabili in forma singola o collegiale favorendo lo sviluppo armonico dell'organizzazione, sostituzione personale)	8%	8	
B.4) Adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza di cui alla legge 190/2012 e D.Lgs. 33/2013, ed in materia di controlli interni di cui all'art. 147 e seguenti del D.Lgs. 267/2000.	12%	12	
<b>C) COMPETENZE E COMPORTAMENTI</b>	<b>40%</b>	<b>40</b>	
C.1) Collaborazione e flessibilità (Attitudine a mettersi a disposizione della struttura in misura qualitativamente e quantitativamente adeguata alle esigenze manifestate dagli organi politici e dall'apparato tecnico dell'ente)	12%	12	
C.2) Capacità realizzative e team building (capacità di contribuire ai processi lavorativi, promuovendo la collaborazione tra i servizi, affidabilità, monitoraggio e rispetto delle scadenze assegnate, accuratezza nella gestione degli incarichi affidati)	10%	10	
C.3) Gestione delle risorse umane (Capacità di motivare le risorse umane, gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei vari servizi, capacità di valutazione dei propri collaboratori)	8%	8	
C.4) Sviluppo professionale (attitudine ed impegno per l'approfondimento ed aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali, e per la traduzione in comportamenti operativi delle competenze acquisite)	10%	10	
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data \_\_\_\_\_

Firma del valutatore

Firma del valutato

**SCHEDA DI GESTIONE**

ATTIVITÀ DI PROGETTO OBIETTIVO N. \_\_\_\_\_ ANNO \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

**1. ANAGRAFICA DEL PROGETTO**

<i>Titolo del progetto</i>	
<i>Quantificazione (*)</i>	
<i>Settore proponente</i>	
<i>Responsabile del progetto</i>	
<i>Responsabile operativo</i>	
<i>Estremi atto di approvazione</i>	

**2. MODALITÀ DI ATTUAZIONE E GESTIONE**

<i>Descrizione introduttiva</i>	
<i>Risultato da conseguire</i>	
<i>Parametri verifica risultato</i>	
<i>Indicazione analitica fasi del progetto</i>	
<i>Scadenza</i>	

**3. MEMBRI DEL GRUPPO**

<i>Nominativo</i>	<i>Contributi attesi</i>	<i>Percentuale di partecipazione</i>	<i>Contributo individuale</i>
		%	

*\*L'importo da destinare al progetto verrà quantificato dalla Giunta in sede di delibera di determinazione degli indirizzi alla delegazione trattante di parte pubblica per la contrattazione decentrata integrativa \_\_\_\_\_, compatibilmente con la disponibilità delle risorse a disposizione*

Il Responsabile del Servizio/di Area