

**REGOLAMENTO STRALCIO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI  
DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE, INTEGRITÀ  
E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE**

**Articolo 1  
Principi generali**

1. Il presente Regolamento costituisce attuazione delle disposizioni contenute negli articoli 16 e 31 del D.Lgs.n.150/2009 e s.m.i. e adeguamento dell'ordinamento dell'Ente ai principi contenuti nel medesimo Decreto Legislativo.
2. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali, tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

**Articolo 2  
Ciclo di gestione e Piano della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance di cui all'art. 3 del D.Lgs. n. 150/2009 è così composto:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - 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 della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
2. L'Ente sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dal secondo comma dell'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009, attraverso il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO)/Piano della performance approvato dalla Giunta Comunale sulla base di quanto contenuto nell'atto fondamentale adottato dal Consiglio, il Documento Unico di Programmazione (DUP);
  - b) identificazione delle risorse collegate ai singoli obiettivi in due specifiche modalità:
    - b1) Documento Unico di Programmazione (DUP): analisi dei programmi e dei progetti con particolare attenzione alle fonti di finanziamento;
    - b2) PDO: definizione degli obiettivi con particolare attenzione alle risorse disponibili per la piena operatività gestionale;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio attraverso i seguenti momenti specifici:
    - c1) entro il 31 luglio di ciascun anno: nell'ambito dello schema di delibera di assestamento del bilancio, comprendente lo stato di attuazione dei programmi e il controllo della salvaguardia degli equilibri di bilancio, da presentare al Consiglio, attraverso appositi report e analisi da parte dei Responsabili di area congiuntamente ai competenti Assessori;
  - d) misurazione della performance:
    - d1) organizzativa, attraverso il controllo di gestione di cui agli articoli 196 e seguenti del D.Lgs.n. 267/2000;
    - d2) individuale, attraverso il sistema di valutazione appositamente approvato e disciplinato nei principi generali agli articoli successivi;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dai contratti nazionali di lavoro vigenti e dai principi, tempi, modalità e fasi del sistema di valutazione previsto dal presente regolamento;

- f) rendicontazione: l'attività è riassunta nella relazione al rendiconto della gestione da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento. In tale sede viene dato atto del raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. La fase del rendiconto e la relativa relazione sono pubblicate, così come ogni fase del ciclo di gestione della performance, sul sito internet dell'Ente, fatte salve diverse e più specifiche attività informative di volta in volta stabilite.
3. La documentazione concernente ogni fase del ciclo di gestione della performance è inserita nel sito istituzionale dell'Amministrazione, nella sezione denominata "Amministrazione trasparente".
4. Alla luce della non diretta applicabilità dell'articolo 10 del D.Lgs. n. 150/2009 alle autonomie territoriali, il Piano della performance dell'Ente è costituito dall'insieme dei documenti programmatici attualmente vigenti ed obbligatori ai sensi del D.Lgs. n. 267/2000, e precisamente:
- DUP;
  - bilancio annuale di previsione;
  - PDO/Piano della performance.
5. Le scadenze di dettaglio per i documenti programmatici sono quelle previste dal D.Lgs. n. 267/2000 e dagli eventuali termini di rinvio ministeriali.
6. L'approvazione del bilancio di previsione e degli allegati da parte del Consiglio Comunale e del PDO/Piano della performance da parte della Giunta Comunale costituiscono piena e completa attuazione del D.Lgs. n. 150/2009.
7. Il piano esecutivo di gestione (PEG), ove approvato, costituisce documento alternativo ovvero integrativo al PDO, ai fini del presente Regolamento.
8. In relazione a quanto previsto nel presente articolo, non trovano applicazione le sanzioni previste dall'articolo 10 del D.Lgs. n. 150/2009.
9. Nell'ambito del procedimento di approvazione del rendiconto, la Giunta analizza il grado di raggiungimento della performance organizzativa ed individuale attraverso la prescritta relazione al rendiconto della gestione. Tale analisi costituisce, senza apposita e specifica deliberazione, piena e completa attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 10 del D.Lgs. n. 150/2009.

### **Articolo 3 Programmazione**

1. La programmazione è intesa come processo di definizione:
- delle finalità da perseguire;
  - dei risultati da realizzare e delle attività da svolgere funzionali alle finalità;
  - degli strumenti finanziari, organizzativi, regolativi da impiegare.
2. La programmazione si articola nelle seguenti fasi:
- pianificazione strategica - comprende la fase di definizione degli indirizzi strategici di lungo periodo e delle azioni e progetti per realizzarli e si esplicita nel Piano generale di sviluppo e nel Piano strategico;
  - programmazione pluriennale - comprende l'elaborazione degli indirizzi a livello pluriennale e della relativa quantificazione finanziaria per mezzo del bilancio pluriennale di esercizio e della relazione previsionale e programmatica;
  - programmazione annuale - attua gli indirizzi politici, individuando gli obiettivi annuali e la relativa quantificazione finanziaria per mezzo del bilancio annuale di esercizio;
  - programmazione operativa - definisce le modalità di raggiungimento degli obiettivi, per mezzo della redazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO).
3. Il PDO è lo strumento di pianificazione del lavoro proprio dei Responsabili di area.

### **Articolo 4 Soggetti del processo di programmazione e controllo**

1. La Giunta, sulla base delle indicazioni programmatiche espresse dal Consiglio e con il supporto del Segretario Comunale:
  - a) aggiorna annualmente, sulla base dei risultati della revisione periodica e consuntiva, gli indirizzi strategici pluriennali;
  - b) definisce gli obiettivi per ogni Servizio ed assegna le risorse necessarie per la loro realizzazione;
  - c) valuta, periodicamente e, comunque, alla fine di ogni esercizio, il grado di realizzazione degli obiettivi fissati in rapporto alle risorse impiegate per il loro conseguimento;
  - d) riferisce al Consiglio in ordine al conseguimento degli obiettivi fissati in sede di programmazione;
  - e) controlla periodicamente i risultati ottenuti attraverso gestioni diverse da quella in economia al fine di garantire la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa.
2. Il Segretario Comunale, con il supporto dei Responsabili di area:
  - a) coordina la redazione della proposta del Piano dettagliato degli obiettivi e la presenta alla Giunta per l'approvazione;
  - b) verifica il grado di realizzazione degli obiettivi e ne relaziona periodicamente alla Giunta, in particolare in merito alle cause di eventuali scostamenti;
  - c) coordina l'attività dei Responsabili per la predisposizione della relazione finale di gestione.
3. I Responsabili di area:
  - a) elaborano la proposta dettagliata degli obiettivi;
  - b) valutano periodicamente il grado di realizzazione degli obiettivi fissati a livello di ufficio e il conseguente utilizzo delle risorse.

## **Articolo 5**

### **Valutazione dei Responsabili di area**

1. La valutazione dei Responsabili di area ha per oggetto le funzioni attribuite, gli obiettivi assegnati, i risultati conseguiti, i comportamenti organizzativi evidenziati ed è finalizzata:
  - a) alla gestione degli istituti contrattuali;
  - b) alla formulazione di proposte di mobilità dei Responsabili.
2. La valutazione dei Responsabili di area è comunicata dal Sindaco agli interessati su proposta del Nucleo di valutazione.
3. Il sistema di valutazione deve prevedere la preventiva comunicazione agli interessati dei criteri e dei parametri dettagliati su cui si fonderà la valutazione e la possibilità di controdedurre sulla proposta di valutazione prima della sua trasmissione al Sindaco.
4. I tempi, le procedure e le modalità della valutazione dei Responsabili di area sono individuate nel sistema di valutazione allegato al presente Regolamento, di cui costituisce parte integrante, adottato ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009.
5. In caso di utilizzo in convenzione del dipendente, l'esito della valutazione deve essere trasmesso all'Ente di appartenenza ai fini dell'applicazione degli istituti contrattuali vigenti.

## **Articolo 6**

### **Valutazione dei dipendenti**

1. La valutazione dei dipendenti ha per oggetto le funzioni attribuite, gli obiettivi assegnati, i risultati conseguiti, i comportamenti organizzativi evidenziati.
2. La valutazione dei dipendenti è effettuata dai singoli Responsabili di area.
3. Il sistema di valutazione deve prevedere la preventiva comunicazione agli interessati dei criteri e dei parametri dettagliati su cui si fonderà la valutazione e la possibilità di controdedurre sulla proposta di valutazione.

4. I tempi, le procedure e le modalità della valutazione dei dipendenti sono individuati nel sistema di valutazione redatto ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, allegato al presente Regolamento di cui costituisce parte integrante.

5. In caso di utilizzo in convenzione del dipendente, l'esito della valutazione deve essere trasmesso all'Ente di appartenenza ai fini dell'applicazione degli istituti contrattuali vigenti.

### **Articolo 7**

#### **Criteri generali per la valorizzazione del merito e della performance**

1. I trattamenti economici accessori possono essere erogati esclusivamente come corrispettivo di prestazioni effettivamente rese.

2. L'Ente promuove il merito e il miglioramento dei risultati sia organizzativi sia individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti improntati a criteri di selettività, secondo la disciplina contrattuale vigente, ed in coerenza col sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.

3. È vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance, in assenza delle verifiche e delle attestazioni previste dal sistema di valutazione in vigore.

### **Articolo 8**

#### **Il sistema dei controlli interni**

1. Nel rispetto dei principi contenuti nel D.Lgs. n. 150/2009, il sistema dei controlli interni continua ad essere disciplinato dagli articoli 147 e seguenti del D.Lgs. n. 267/2000. A tal fine, il Consiglio adotta apposito regolamento, secondo il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione, anche in deroga agli altri principi di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, e successive modificazioni.

2. Il sistema dei controlli interni è articolato nel modo seguente:

- a) controllo di regolarità amministrativa e contabile;
- b) controllo sugli equilibri finanziari;
- c) controllo di gestione;
- d) controllo strategico;
- e) valutazione delle prestazioni del personale e degli incaricati di P.O.

3. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile consiste nella verifica della legittimità, della regolarità e della correttezza dell'azione amministrativa. Si articola in due fasi, a) preventiva e b) successiva.

a) Quella preventiva si attua:

a1) con il rilascio del parere di regolarità tecnica e del parere di regolarità contabile sugli atti adottati dal Consiglio e dalla Giunta Comunali, resi dai Responsabili di area competenti o, in mancanza, dal Segretario Comunale. I pareri sono inseriti nell'atto a cui si riferiscono; qualora gli organi collegiali non intendano conformarvisi, l'adeguata motivazione deve essere esplicitata nell'atto stesso;

a2) con l'apposizione del visto di regolarità contabile sulle determinazioni di impegno di spesa adottate dal Responsabile dell'area.

b) Quella successiva è svolta sotto la direzione del Segretario Comunale e si attua attraverso un controllo sulle determinazioni di impegno di spesa, sugli atti di accertamento di entrata, sugli atti di liquidazione della spesa, i contratti e gli altri atti amministrativi, scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento definite con atto organizzativo del Segretario Comunale, da trasmettersi ai Responsabili di area, al Sindaco e alla Giunta. Le risultanze di tale controllo sono trasmesse, con periodicità almeno annuale, a cura del Segretario Comunale, ai Responsabili di area, al revisore del conto e agli organi di

valutazione dei risultati dei dipendenti, come documenti utili per la valutazione, nonché al consiglio comunale.

4. Il controllo sugli equilibri finanziari è volto a garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal Patto di stabilità interno.

Il Responsabile dell'area finanziaria realizza il controllo interno sugli equilibri di bilancio determinando lo stato di accertamento delle entrate e di impegno delle spese al 30 giugno e 30 settembre di ogni esercizio finanziario.

Ciascun responsabile del procedimento di entrata e ciascun responsabile del procedimento di spesa riferisce, con periodicità stabilita con atto organizzativo del Responsabile dell'area finanziaria, sull'andamento rispettivamente delle entrate e delle spese di propria competenza e sulle motivazioni che hanno eventualmente portato a significativi scostamenti rispetto alle previsioni e sui provvedimenti che propone di adottare per il raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi delle informazioni gestionali ricevute dai Responsabili di area riguarda in particolare:

- a) per l'entrata, lo stato delle risorse assegnate alla responsabilità di acquisizione dei servizi e lo stato degli accertamenti;
- b) per la spesa, lo stato dei mezzi finanziari attribuiti ai servizi, delle prenotazioni di impegno e degli impegni.

5. Il controllo di gestione misura l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati. Il controllo di gestione adottato dall'Ente costituisce pieno adeguamento al principio della performance organizzativa previsto dal D.Lgs. n. 150/2009 ed è disciplinato, oltre che dagli articoli 196, 197, 198 e 198-bis del D.Lgs. n. 267/2000, anche dal Regolamento di contabilità che ne individua strumenti e metodologie specifiche.

6. La valutazione delle prestazioni del personale e degli incaricati di P.O. si attua con gli strumenti e le metodologie di cui al sistema di valutazione allegato al presente Regolamento, di cui costituisce parte integrante, redatto ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009. I soggetti incaricati della valutazione sono disciplinati nel medesimo provvedimento, in armonia con quanto previsto dal successivo articolo 9.

7. E' fatta salva la facoltà dell'Ente di stipulare accordi o convenzioni con altri enti locali per l'effettuazione dei controlli di cui al presente articolo.

## **Articolo 9**

### **Nucleo di valutazione**

1. Ai sensi del vigente articolo 147 del D.Lgs. n. 267/2000 e con riferimento alla non applicabilità diretta dell'articolo 14 del D.Lgs. n. 150/2009 alle autonomie territoriali, è costituito un Nucleo di valutazione con i seguenti compiti:

- a. valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa ai sensi dell'articolo 8 e seguenti del C.C.N.L. 31 marzo 1999;
- b. verifiche circa l'adozione e attuazione del sistema di valutazione permanente dei Responsabili di area e del personale dipendente nel rispetto dei principi contrattuali e del D.Lgs. n. 150/2009;
- c. verifiche circa l'esistenza e attuazione dei sistemi di controllo interno di cui agli articoli 147 e seguenti del D.Lgs.n. 267/2000 e del presente Regolamento;
- d. collaborazione con l'Amministrazione e con i Responsabili di area per il miglioramento organizzativo e gestionale dell'ente locale.

2. Il Nucleo di valutazione è organo nominato dal Sindaco e composto dal Segretario Comunale, che lo presiede, e da un soggetto esterno, in possesso di titolo accademico di primo ciclo o equipollenti dell'area giuridica economica, che conferisca competenze specifiche nella materia dell'organizzazione e della gestione del personale. Non si applicano le disposizioni di cui all'articolo 7, comma 6, del D.Lgs. n.165/2001.

3. La nomina del componente esterno del Nucleo di valutazione è subordinata al rispetto delle seguenti prescrizioni:
- a. non possono essere nominati soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacati svolti sul territorio dell'Ente negli ultimi tre anni ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione;
  - b. il componente dev'essere dotato di esperienza, documentata nel *curriculum vitae*, nell'ambito delle materie correlate al lavoro pubblico, agli aspetti giuridici ed economici del personale degli enti locali e agli aspetti organizzativi e gestionali;
  - c. in considerazione della ridotta dimensione dell'Ente e della relativa misurazione e valutazione delle attività, possono essere nominati nel Nucleo di valutazione anche soggetti che partecipano ad altri nuclei o organismi indipendenti di valutazione in Amministrazioni diverse.
4. L'importo da corrispondere al componente esterno del Nucleo di valutazione è stabilito dal Sindaco nel decreto di nomina ed impegnato sul bilancio dell'Ente con apposita determinazione dirigenziale.
5. La durata dell'incarico è fissata in anni 3 (tre); il membro esterno può essere revocato prima della scadenza per comprovati motivi e previa contestazione scritta degli addebiti.
6. Il nucleo di valutazione si riunisce ogniqualvolta lo richieda uno dei componenti, a seguito di convocazione informale del presidente. Le deliberazioni sono prese all'unanimità ovvero con il voto prevalente del Presidente, adeguatamente motivato.
7. Il Responsabile dell'area Personale assicura le risorse umane ed organizzative necessarie al funzionamento del nucleo di valutazione.
8. E' fatta salva la facoltà, per l'Ente, di stipulare apposite convenzioni ai sensi dell'articolo 30, D.Lgs.n.267/2000, per la costituzione di un Nucleo di valutazione in forma associata con uno o più Enti limitrofi.

#### **Articolo 10** **Rinvio**

1. Per quanto non previsto nel presente regolamento, trovano applicazione le disposizioni di legge e regolamentari vigenti in materia.

#### **Articolo 11** **Entrata in vigore e forme di pubblicità**

1. Il presente regolamento entra in vigore con l'avvenuta esecutività della relativa delibera di approvazione.

## **Sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa**

Nel sistema normativo italiano è intervenuto il D.Lgs. 150/2009 di attuazione della cosiddetta Riforma Brunetta, che ha sottolineato l'obbligo di adottare un sistema di valutazione delle prestazioni e degli obiettivi dei dipendenti e dei dirigenti e/o responsabili di unità operative.

In sostanza, in ogni Ente dev'essere adottata una metodologia permanente di valutazione e delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica, nel rispetto delle procedure previste sul fronte delle relazioni sindacali.

Nello specifico, l'articolo 9 del Decreto ha previsto che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

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

La metodologia di seguito esposta si caratterizza per essere uno strumento di gestione delle risorse umane per i dirigenti e gli incaricati di posizione organizzativa.

Così come previsto dal D.Lgs. 150/2009, i risultati delle valutazioni saranno utili a misurare anche le prestazioni ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

Per la valutazione della prestazione, che attiene ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi realizzati, sono di riferimento le attività ordinarie e progettuali assegnate ed i risultati attesi (obiettivi), quindi si fa riferimento ai dati della produzione e relativi indicatori.

A tal fine, ad inizio anno e contestualmente all'approvazione del PEG/PDO, attraverso il confronto con il Segretario Comunale e il Sindaco sono definiti i risultati attesi (obiettivi) ed i relativi indicatori riferiti, in particolare, agli aspetti quantitativi e qualitativi nonché di costo e di impatto, per ciascuna Area. I risultati attesi definiti sono comunicati al Nucleo di valutazione e costituiscono riferimento per la certificazione di tale organo ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.

La documentazione dei risultati conseguiti è fatta su modelli appositamente predisposti e si caratterizza per una parte che attiene ai dati e per una parte in cui il dirigente e il responsabile della posizione organizzativa illustrano i dati stessi, evidenziando le criticità ed i motivi dell'eventuale scostamento dai risultati attesi, con conseguente mancato o parziale raggiungimento degli stessi.

La valutazione interessa anche i comportamenti organizzativi realizzati, rappresentativi degli orientamenti ad una gestione efficace ed efficiente delle attività e all'innovazione. Sono di riferimento, in tal senso, le azioni di semplificazione dei processi, la qualità sostanziale dei prodotti realizzati, l'incisività nella realizzazione dei programmi, ecc..

La valutazione della prestazione lavorativa è formalizzata su apposita scheda, che prevede anche lo spazio per l'indicazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione e per le osservazioni che voglia fare il dirigente o il responsabile di posizione organizzativa.

Per ciascun fattore è prevista una breve ma esaustiva spiegazione, al fine di conseguire una valutazione quanto più omogenea possibile.

I fattori, come sopra individuati, prevedono un punteggio massimo diversificato a seconda del "peso" attribuito al fattore stesso nella valutazione complessiva; il punteggio massimo complessivo è pari a 70 punti.

### **Processo di valutazione e gestione dell'eventuale contenzioso**

La valutazione si attua attraverso un procedimento che si sviluppa in tre momenti principali:

- a) all'inizio dell'anno sono condivisi i risultati attesi (obiettivi) ed i comportamenti organizzativi premianti nonché tutti gli aspetti che interessano le funzioni dei dirigenti e della posizione organizzativa;
- b) durante l'anno è previsto almeno un momento di confronto per la verifica dell'andamento delle attività, apportando le eventuali correzioni, sia agli obiettivi, sia ai comportamenti non positivi;

c) a fine anno viene effettuata la valutazione, attraverso la documentazione dei risultati conseguiti e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Quando la valutazione non è condivisa, il dirigente o la posizione organizzativa può contestarla a chi lo ha valutato e chiederne la modifica, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi della richiesta.

Al fine di assicurare un corretto utilizzo dello strumento metodologico, il processo di valutazione dovrà essere soggetto a verifica da parte dell'organo di controllo, che è tenuto a rilasciare apposita certificazione in cui si attesti la regolarità delle operazioni svolte. La verifica attiene alle modalità seguite e non può assolutamente riferirsi al merito del giudizio, espresso dal soggetto competente.

In presenza di criticità, l'organo di controllo segnala gli errori e le modalità di correzione.

### **Criteri per l'eventuale revoca dell'incarico**

A seguito di valutazione insufficiente, il Sindaco può revocare l'incarico attribuito.

## **Valutazione dei risultati e della prestazione**

### **Responsabilità della valutazione**

Il Nucleo di valutazione verifica e certifica i risultati conseguiti dalle posizioni organizzative per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, sulla base dei dati e dei relativi indicatori documentati, con particolare attenzione al grado di efficienza ed efficacia conseguita nella gestione ed all'impatto sull'utenza.

Il Nucleo di valutazione valuta, altresì, i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi del dirigente e del responsabile di posizione organizzativa, sulla base dei fattori definiti.

I soggetti interessati sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia e, a tal fine, accertano anche la corretta applicazione del processo di cui al paragrafo successivo.

### **Processo di valutazione**

La valutazione si realizza attraverso fasi successive, secondo la procedura sintetizzata, con gli elementi essenziali nella tabella 1.

**Tabella 1**

<b>Quando</b>	<b>Chi</b>	<b>Cosa</b>	<b>Come</b>
Inizio anno	Segretario Comunale / Sindaco Eventualmente con il supporto del NDV	<p>Illustra ai dirigenti e/o ai responsabili di posizione organizzativa le regole inerenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione</li> <li>▪ le verifiche intermedie e la valutazione finale</li> </ul> <p>Condivide con gli stessi i dati e relativi indicatori sui risultati conseguiti nell'anno precedente rispetto ai risultati attesi (obiettivi)</p> <p>Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione</li> <li>▪ risultati attesi e indicatori utilizzati</li> <li>▪ risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione</li> <li>▪ comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione</li> <li>▪ capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti assegnati al proprio settore</li> </ul> <p>Individua gli interventi formativi necessari con riferimento, in particolare, alle criticità da superare ed al supporto necessario per le attività da svolgere</p>	Confronto diretto



Quando	Chi	Cosa	Come
Durante l'anno	Segretario Comunale / Sindaco Eventualmente con il supporto del NDV	Verifica l'andamento delle attività, con riferimento, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ai risultati attesi</li> <li>▪ ai risultati per l'impegno individuale ed ai comportamenti organizzativi</li> </ul> Se necessario, adotta provvedimenti per: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi</li> <li>▪ i comportamenti organizzativi non positivi</li> </ul>	Confronto diretto
Inizio anno seguente	Dirigente e/o Responsabile posizione organizzativa	Documenta al Nucleo di valutazione i dati e relativi indicatori sui risultati conseguiti, riferiti alle attività ricorrenti e/o progettuali	Compilazione scheda
	NDV	Realizza la valutazione della prestazione con riferimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ai risultati per l'impegno individuale</li> <li>▪ ai comportamenti organizzativi</li> <li>▪ alla capacità di differenziare le valutazioni dei dipendenti assegnati al proprio settore</li> </ul> Illustra la valutazione al dirigente e/o al responsabile di posizione organizzativa e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte dello stesso. Trasmette al Servizio/Ufficio Personale le schede di valutazione	Confronto diretto

### Fattori per la valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa è svolta rispetto ai risultati attesi (obiettivi) per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, come certificati dal Nucleo di valutazione, con riferimento ai dati ed ai relativi indicatori.

Ad inizio anno, in coerenza con la predisposizione del Piano della Performance e del PEG/PDO, il Segretario Comunale/Sindaco formalizza i risultati attesi sulle attività ricorrenti<sup>1</sup> e sulle eventuali attività progettuali<sup>2</sup>.

I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla realizzazione di determinati maggiori volumi di produzione, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio, per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, all'impatto sull'utenza esterna ed interna, ecc.

Ai fini dell'assegnazione degli obiettivi si tiene conto dei documenti programmatori di cui allo stralcio di regolamento.

I risultati attesi sono misurati con adeguati metodi quantitativi, che rappresentano il pieno o parziale conseguimento, con le relative misure di graduazione<sup>3</sup>. A tal fine sono utilizzati, di norma, tre tipi di misurazione, con riferimento particolare all'efficienza, all'efficacia ed all'economicità di gestione delle attività e relativo impatto sull'utenza:

***parametro:** consiste nella quantificazione di uno o più elementi definiti in via preventiva. In sostanza corrisponde ad un numero assoluto che dimensiona l'elemento di riferimento<sup>4</sup>. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio e con indagine sull'utenza interna ed esterna per quegli elementi che riguardano gli aspetti qualitativi e l'impatto. E' un fattore di valutazione elementare, meno rilevante per le finalità*

<sup>1</sup> Per attività ricorrenti si intendono sostanzialmente quelle caratterizzate da ripetitività nel tempo, procedure definite in modo standard, ecc., quali, ad esempio: rilascio di certificazioni anagrafiche; elaborazione stipendi; liquidazioni contabili; rilascio di concessioni edilizie; .....

<sup>2</sup> Per attività progettuali si intendono invece quelle caratterizzate dall'originalità del progetto, dalla finalizzazione ad un obiettivo specifico, dalla non ripetitività nel tempo, ecc., quali, ad esempio: impostazione di un nuovo lavoro; introduzione nell'organizzazione di innovazioni informatiche; realizzazione di una manifestazione culturale originale; ...

<sup>3</sup> Ad esempio: si considera raggiunto al 100% quando .....; si considera raggiunto al 90% quando .....; si considera raggiunto al 70% quando .....

<sup>4</sup> Si cita, come esempio: numero di pratiche; tempo medio di procedura; ...

previste dal sistema, utilizzabile più propriamente per la quantificazione degli obiettivi stabiliti nei progetti o nei piani di lavoro.

**indicatore:** consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri<sup>5</sup>. Permette di valutare l'efficienza (rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate), l'efficacia (rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati) e l'economicità (derivante dal rapporto tra costi e produzione, dalle economie di gestione e dai proventi). E' un fattore di valutazione significativo per il periodo temporale cui si riferisce. Ha la prerogativa di misurare sia le attività ordinarie sia quelle progettuali ad evitare che il successo conseguito su un'attività, con progetti specifici, non comporti risultati negativi per le altre.

**scostamento:** consiste nel valore derivante dal confronto dei valori di un parametro o di un indicatore in periodi temporali successivi. E' un fattore di valutazione significativo che permette di valutare l'andamento dei risultati, in periodi temporali successivi, sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità se applicato agli indicatori oppure solo degli aspetti quantitativi se applicato ai parametri.

### Fattori per la valutazione della prestazione (risultati individuali)

La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro della posizione organizzativa, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate al fine del raggiungimento dei risultati attesi (obiettivi), formalizzati nel Piano della Performance e del PEG/PDO. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto, ponderato in base ai fattori di seguito elencati, per i quali è prevista una griglia di graduazione del punteggio che facilita la valutazione, come riportata:

**quantità di lavoro realizzato** (graduazione da 0 a 10 punti)

Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (inferiore al 50%)	0-2 punti
Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)	3-5 punti
Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (inferiore al 100%)	6-8 punti
Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)	9-10 punti

**rispetto dei tempi di procedura** (graduazione da 0 a 10 punti)

Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivabili	0-2 punti
Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivabili	3-5 punti
Impiega spesso i tempi previsti o preventivabili	6-8 punti
Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivabili	9-10 punti

**qualità dei risultati** (graduazione da 0 a 10 punti)

Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa	0-2 punti
Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa	3-5 punti
Realizza una precisione buona rispetto all'attesa	6-8 punti
Realizza la precisione attesa	9-10 punti

**gestione delle priorità** (graduazione da 0 a 10 punti)

Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie	0-5 punti
Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie	6-10 punti

<sup>5</sup> Si cita, come esempio: indice di adeguatezza quantitativa (rapporto tra prodotti realizzati e prodotti richiesti); indice di tempestività (rapporto tra tempo medio programmato e tempo medio realizzato); indice di produzione effettiva (rapporto tra carico di lavoro e ore di presenza effettiva); ...

La valutazione è fatta tenendo conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, in modo che ci sia un equo e adeguato impegno di tutti i collaboratori, al fine anche di consentire a tutti i dipendenti pari opportunità di conseguire risultati professionalmente validi.

L'assegnazione dei punteggi previsti dalle soprastanti tabelle avviene a consuntivo dell'anno oggetto di valutazione, sulla base degli scostamenti determinati fra valori attesi (fissati ad inizio anno durante le attività di approvazione degli obiettivi e costruzione dei relativi indicatori in collaborazione con le Posizioni Organizzative) e valori raggiunti, certificati dalle Posizioni Organizzative nella rendicontazione di fine anno. Al fine dell'attribuzione del punteggio previsto per ciascun fattore della prestazione individuale, nella fase di approvazione del Piano della Performance e del PEG/PDO ciascun obiettivo è preventivamente "pesato" ed il risultato complessivo della valutazione sarà determinato sulla base di tale ponderazione.

### **Fattori per la valutazione della prestazione (comportamenti organizzativi)**

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi sono utilizzati i fattori di seguito elencati, che rappresentano modelli comportamentali di riferimento, per i quali è riportata una sintetica descrizione.

Per ciascun fattore è riportata l'indicazione di possibili contesti di riferimento, in relazione alle situazioni organizzative, che possono facilitare ulteriormente la graduazione della valutazione. Se vengono utilizzati, occorre tener conto che possono essere adattati alle esigenze e caratteristiche delle attività svolte.

- capacità di leadership e relazionale** (graduazione da 0 a 5)  
(capacità di affermare il rispetto del ruolo dirigenziale sulla base delle competenze e abilità, capacità di gestire il personale con logiche orientate allo sviluppo professionale ed al confronto, capacità di rapportarsi con gli Organi istituzionali dell'Ente e con gli altri Responsabili e collaboratori in modo collaborativo e propositivo, contributo all'integrazione tra gli Uffici)
- risoluzione dei problemi** (graduazione da 0 a 5)  
(capacità di affrontare e risolvere le problematiche del lavoro, di qualsiasi fonte, con atteggiamento corretto, privilegiando il confronto informale)
- orientamento al risultato** (graduazione da 0 a 5)  
(capacità di organizzare il lavoro ed i comportamenti in funzione del risultato, per una gestione efficiente ed efficace, evitando inutili appesantimenti di tipo burocratico, contributo all'integrazione tra gli Uffici)
- promozione e innovazione** (graduazione da 0 a 5)  
(capacità di farsi promotore di innovazioni nei processi gestiti, sotto il profilo organizzativo, strumentale, disciplinare, capacità di gestire e promuovere le innovazioni)
- apprendimento ed aggiornamento** (graduazione da 0 a 5)  
(padronanza della normativa di settore, capacità di aggiornare le conoscenze necessarie al ruolo, sia personalmente sia per i collaboratori)
- orientamento all'utenza** (graduazione da 0 a 5)  
(capacità di porre attenzione al rapporto con l'utenza, per individuarne i bisogni e fornire prodotti o servizi di qualità)

La valutazione della prestazione è formalizzata su apposita scheda, come da schema allegato sub B.

### **Contenzioso sulla valutazione della prestazione**

Se la valutazione non è condivisa dal responsabile di posizione organizzativa, quest'ultimo può chiederne la modifica a chi lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi, con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 10 (dieci) giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione.

Chi valuta assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 10 (dieci) giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione, da parte del responsabile di posizione organizzativa ovvero con la decisione definitiva di chi valuta, sulla richiesta motivata del responsabile della posizione organizzativa di modifica della valutazione.

Se persiste l'insoddisfazione da parte del responsabile di posizione organizzativa sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, quest'ultimo attiva la formale procedura di contenzioso, così come modificata dalla L.183/2010 (Collegato lavoro).

## Certificazione del processo di valutazione della prestazione

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione, il Nucleo di valutazione accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.

Gli elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono:

- a) il confronto di inizio anno;
- b) la verifica in corso d'anno sui risultati e sui comportamenti organizzativi;
- c) la formalizzazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
- d) l'illustrazione della valutazione;
- e) il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
- f) il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
- g) la coerenza della valutazione nei periodi temporali successivi.

Oltre quelli citati, il Nucleo di valutazione può considerare altri elementi che ritenga utili per la certificazione, purché non attengano al merito del giudizio espresso da chi valuta.

## Sistema premiante

Si prevede, inoltre, il collegamento della valutazione dei risultati e della prestazione agli istituti contrattuali della **retribuzione di risultato**.

Il metodo proposto tende a semplificare gli atti amministrativi e le criticità di un diverso processo applicativo, prevedendo la gestione centralizzata dei provvedimenti a cura del Servizio Personale.

Questa soluzione non inficia l'autonomia di chi valuta, in quanto l'accesso al trattamento economico, la determinazione della retribuzione di risultato, l'acquisizione della posizione economica superiore sono conseguenza diretta della valutazione espressa dai soggetti competenti.

## Retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato è calcolata applicando, alla base costituita dal 25% della retribuzione di posizione in godimento nell'anno di riferimento, una percentuale determinata a seguito della valutazione dei risultati e della prestazione.

La percentuale è graduata, in relazione alla valutazione dei risultati conseguiti ~~e della prestazione realizzata~~, come riportato nella tabella 2 seguente

**Tabella 2**

<b>Punteggio Valutazione risultati</b>	<b>Giudizio</b>	<b>% teorica retribuzione risultato</b>
da 60 a 70	Ottimo	100%
da 50 a 59	Buono	90%
da 36 a 49	Discreto	75%
da 16 a 35	Sufficiente	55%
da 0 a 15	Insufficiente	0%

La % teorica come sopra determinata viene corretta in base alla percentuale ottenuta nella valutazione prestazione realizzata, come nella tabella 3 seguente:

**Tabella 3**

<b>% prestazione realizzata</b>	<b>Giudizio</b>	<b>% effettiva retribuzione risultato</b>
-------------------------------------	-----------------	---

da 80 a 100	Ottimo	100%
da 60 a 79	Buono	90%
da 36 a 59	Discreto	75%
da 16 a 35	Sufficiente	55%
da 0 a 15	Insufficiente	0%

I giudizi della tabelle 2 e 3 esprimono il seguente significato:

- insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi;
- sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi;
- discreto, rispondente ai risultati attesi;
- buono, superiore ai risultati attesi;
- ottimo, nettamente superiore ai risultati attesi.

Ogni posizione organizzativa sarà, quindi, valutata quantificando una percentuale che ha per base il 25% della retribuzione di posizione, ai sensi della normativa contrattuale vigente, **e fermo restando il limite minimo del 10% della stessa. Il giudizio “insufficiente”, anche se riferito ad una sola valutazione, comporta l'impossibilità di erogazione della retribuzione di risultato.**

Volendo esemplificare, posta una base di calcolo identica pari a 100 euro (il massimo erogabile):

- il dipendente A, che abbia ottenuto 65 punti nella valutazione dei risultati e abbia raggiunto il 90% nella valutazione della prestazione, avrà diritto alla corresponsione di (100% di 100=) 100 euro;
- il dipendente B, che abbia ottenuto 60 punti nella valutazione dei risultati e abbia raggiunto il 70% nella valutazione della prestazione, avrà diritto alla corresponsione di (90% di 100=) 90 euro;
- il dipendente C, che abbia ottenuto 50 punti nella valutazione dei risultati e abbia raggiunto il 95% nella valutazione della prestazione, avrà diritto alla corresponsione di (90% di 100=) 90 euro;
- il dipendente D, che abbia ottenuto 48 punti nella valutazione dei risultati e abbia raggiunto il 75% nella valutazione della prestazione, avrà diritto alla corresponsione di (75% di 75=) 56,25 euro;
- il dipendente E, che abbia ottenuto 55 punti nella valutazione dei risultati e abbia raggiunto il 10% nella valutazione della prestazione, non avrà diritto alla retribuzione di risultato.

ALLEGATO B

**Scheda per la valutazione della prestazione  
Dirigente/Incaricato di P.O.**

Periodo valutato .....

Matricola ..... Dirigente/Incaricato di P.O.....

FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE		GRADUAZIONE DELLA PRESTAZIONE
COD	DESCRIZIONE	PUNTI
1	Quantità di lavoro realizzato	
2	Rispetto dei tempi di procedura	
3	Qualità dei risultati	
4	Gestione delle priorità	
5	Capacità di leadership e relazionale	
6	Risoluzione dei problemi	
7	Orientamento al risultato	
8	Promozione innovazioni	
9	Apprendimento ed aggiornamento	
10	Orientamento all'utenza	
TOTALE		

Aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione<sup>6</sup>

.....  
 .....  
 .....

Osservazioni dell'interessato

.....  
 .....  
 .....

Firma dipendente per presa visione .....

Firma di chi valuta .....

Data valutazione .....

<sup>6</sup> Possono essere indicati, se esistenti e riscontrati con la valutazione, gli aspetti della prestazione nei quali il Responsabile di Posizione organizzativa può migliorare nonché le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte.

## **Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti**

### **Premessa**

Come già descritto nell'Allegato A al Regolamento, a cui si rimanda per una generale panoramica sul nuovo sistema della performance, l'introduzione nell'Ente di una metodologia permanente concernente il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti costituisce adeguamento ai principi stabiliti nel Titolo II e Titolo III del D.Lgs. n.150/2009.

Anche per i dipendenti, la valutazione assume rilevanza per l'applicazione dei principali istituti del sistema premiante, così come stabilito dal predetto D.Lgs.n.150/2009 nonché dai CCNL vigenti, in quanto compatibili con la normativa vigente.

Va, peraltro, ribadito che la dimensione estremamente ridotta dell'Ente, per quanto concerne la dotazione organica, impedisce una reale valutazione sia degli obiettivi di gruppo sia delle unità organizzative, coincidendo, di fatto, con la valutazione dei Responsabili di area o dei singoli dipendenti; tali valutazioni, pertanto, sono coerentemente escluse dal ciclo della performance dell'Ente.

Come nel caso della dirigenza, la valutazione della prestazione lavorativa è formalizzata su apposita scheda, che prevede anche lo spazio per l'indicazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione e per le osservazioni che voglia fare il dirigente e il responsabile di posizione organizzativa.

Per ciascun fattore è prevista una breve ma esaustiva spiegazione, al fine di conseguire una valutazione quanto più omogenea possibile.

I fattori, come sopra individuati, prevedono un punteggio massimo diversificato a seconda del "peso" attribuito al fattore stesso nella valutazione complessiva; il punteggio massimo complessivo è pari a 80 punti. La valutazione complessiva deriva dalle singole valutazioni sui risultati e sui comportamenti organizzativi, con peso uguale per entrambi gli aspetti.

### **Responsabilità della valutazione**

La verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti dalle strutture organizzative sulle attività ricorrenti o progettuali gestite, in relazione ai risultati di gruppo ed in funzione dell'effettivo incremento di produttività e di miglioramento quali - quantitativo della produzione, compete all'organo di controllo (Nucleo di Valutazione) sulla base delle attestazioni dei singoli Responsabili di servizio. La certificazione a consuntivo del livello di conseguimento dei risultati è funzionale, in particolare, all'attribuzione del compenso per la produttività correlato all'impegno di gruppo.

La valutazione della prestazione lavorativa, intendendo con questo i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti, compete al Responsabile dell'area.

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

I Responsabili di area sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia. Devono, infatti, assicurare la preventiva informazione a tutto il personale sui criteri ed i fattori di valutazione adottati e sugli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento, in coerenza con la programmazione complessiva dell'Amministrazione. Si assumono, in definitiva, la responsabilità della valutazione.

### **Processo di valutazione**

La valutazione si realizza per fasi successive, secondo la procedura descritta nella seguente tabella 1, che identifica gli elementi essenziali del processo.

Vengono riportati, schematicamente, il momento in cui sono espletate le varie fasi della valutazione, il soggetto che deve formularla, l'oggetto della valutazione, le modalità con le quali si procede nel corso dell'intero processo.

**Tabella 1**

Quando	Chi	Cosa	Come
Inizio anno	Responsabile dell'area	<p>Illustra ai collaboratori le regole inerenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione</li> <li>▪ le verifiche intermedie e la valutazione finale</li> </ul> <p>Condivide con i collaboratori i risultati conseguiti nell'anno precedente.</p> <p>Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione lavorativa</li> <li>▪ risultati attesi per l'impegno di gruppo e indicatori utilizzati</li> <li>▪ risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione</li> <li>▪ comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione lavorativa</li> <li>▪ doveri d'ufficio in generale, quali il rispetto dell'orario, l'assolvimento delle competenze della posizione, la collaborazione con i colleghi, ecc.</li> </ul> <p>Individua gli interventi formativi necessari con riferimento alle criticità da superare ed al supporto necessario per le attività da svolgere</p>	Confronto diretto
Durante l'anno	Responsabile dell'area	<p>Verifica l'andamento delle attività, con riferimento particolare ai risultati per l'impegno individuale ed ai comportamenti organizzativi</p> <p>Se necessario, adotta provvedimenti per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi</li> <li>▪ i comportamenti organizzativi non positivi</li> </ul>	Incontri individuali
Inizio anno seguente	Responsabile dell'area	<p>Documenta all'organo di controllo i dati sui risultati conseguiti per l'impegno di gruppo, riferiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alla produzione per le attività ricorrenti</li> <li>▪ agli obiettivi per le attività progettuali</li> </ul> <p>Realizza la valutazione della prestazione lavorativa, in base ai fattori predefiniti, con riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ai risultati per l'impegno individuale</li> <li>▪ ai comportamenti organizzativi</li> </ul> <p>Illustra la valutazione a ciascun dipendente e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte del dipendente</p> <p>Trasmette all'organo di controllo le schede di valutazione</p>	Incontri individuali



## I fattori

La metodologia permanente di valutazione è adeguata alla normativa vigente, in particolare al D.Lgs. 150/2009; inoltre, tiene conto della contrattazione collettiva nazionale per quanto compatibile con le fonti primarie.

I fattori di valutazione prendono in considerazione le capacità professionali dei dipendenti, espresse dalla realizzazione delle attività assegnate, in coerenza con i risultati da conseguire. La metodologia si caratterizza, in tal senso, come sistema che produce un'unica valutazione utilizzabile per diverse finalità propriamente riferite al sistema premiante.

### 1. Risultati per l'impegno individuale

La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito dell'Ufficio, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto, ponderato dal Responsabile dell'area, in base ai fattori esemplificati nella tabella 2.

Tabella 2

Fattori di valutazione	Punti
Quantità di lavoro realizzato	da 0 a 10
Rispetto dei tempi di procedura	da 0 a 10
Precisione dei risultati	da 0 a 10
Gestione delle priorità	da 0 a 10

Il Responsabile dell'area tiene conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, adoperandosi affinché sia garantito un equo ed adeguato impegno di tutti i soggetti coinvolti. Questo consente a tutti i dipendenti pari opportunità, nella capacità di conseguire risultati professionalmente validi.

Per ciascun fattore valutativo si fa riferimento alla seguente griglia di punteggio:

**quantità di lavoro realizzato** (graduazione da 0 a 10 punti)

<i>Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (inferiore al 50%)</i>	<i>0-2 punti</i>
<i>Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)</i>	<i>3-5 punti</i>
<i>Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (inferiore al 100%)</i>	<i>6-8 punti</i>
<i>Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)</i>	<i>9-10 punti</i>

**rispetto dei tempi di procedura** (graduazione da 0 a 10 punti)

<i>Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivabili</i>	<i>0-2 punti</i>
<i>Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivabili</i>	<i>3-5 punti</i>
<i>Impiega spesso i tempi previsti o preventivabili</i>	<i>6-8 punti</i>
<i>Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivabili</i>	<i>9-10 punti</i>

**qualità dei risultati** (graduazione da 0 a 10 punti)

<i>Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa</i>	<i>0-2 punti</i>
<i>Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa</i>	<i>3-5 punti</i>
<i>Realizza una precisione buona rispetto all'attesa</i>	<i>6-8 punti</i>
<i>Realizza la precisione attesa</i>	<i>9-10 punti</i>

**gestione delle priorità** (graduazione da 0 a 10 punti)

<i>Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità</i>	<i>0-5</i>
--	------------

<i>necessarie</i>	<i>punti</i>
<i>Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie</i>	<i>6-10 punti</i>

L'assegnazione dei punteggi previsti dalle soprastanti tabelle avviene a consuntivo dell'anno oggetto di valutazione, in relazione al coinvolgimento del dipendente nelle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi della Posizione Organizzativa, fissati nel Piano della Performance e nel PEG/PDO e comunicati al dipendente nella fase di approvazione degli obiettivi (così come illustrato in Tabella 1).

## 2. Comportamenti organizzativi

Di seguito si elencano i fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi, con una breve indicazione del significato.

Al riguardo occorre precisare che il fattore attiene a modelli comportamentali di riferimento. Sarà poi l'utilizzo del fattore, in relazione alla categoria e posizione economica di inquadramento del dipendente, a determinare la sua influenza sulla valutazione.

Per ciascun fattore è riportato una graduazione della valutazione.

### 2.a) Applicazione delle conoscenze

E' la capacità di applicare le conoscenze necessarie per i compiti assegnati, acquisite attraverso attività di formazione, anche autonoma, ed esperienza di lavoro, svolgendo le mansioni attribuite con la competenza necessaria. Sono valutati, quindi, gli effetti applicativi delle conoscenze ed abilità acquisite: con gli interventi formativi preordinati ed attraverso l'autonoma formazione sulle discipline, tecniche, procedure, ecc. inerenti le funzioni di pertinenza; con l'esperienza di lavoro.

<i>Applica le conoscenze e le abilità necessarie con risultati scarsi</i>	<i>0-2 punti</i>
<i>Dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati del lavoro</i>	<i>3-5 punti</i>
<i>E' costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo</i>	<i>6 punti</i>

### 2.b) Relazioni e rapporti con l'utenza

E' la capacità di tenere rapporti, di interloquire con utenti e colleghi, con atteggiamento cortese, di disponibilità; utilizzare appropriate forme di comunicazione, chiara e diretta; mantenere relazioni con autonoma responsabilità; recepire le esigenze dei colleghi, anche di uffici diversi, scambiando con questi pareri e informazioni.

E' la capacità di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste degli utenti senza eccessivi formalismi e burocratismi.

<i>Le relazioni con i collaboratori ed i rapporti con l'utenza sono improntati a formalità eccessive e burocratiche, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati scarsi</i>	<i>0-2 punti</i>
<i>Dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo.</i>	<i>3-6 punti</i>
<i>Oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>7 punti</i>

## 2.c) Autonomia operativa

È la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; adempiere le proprie mansioni con un buon livello di autonomia, sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima, limitando il supporto dei responsabili e dei colleghi.

È la capacità di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie, programmando il lavoro, coordinando i collaboratori, supportando i colleghi, gestendo le risorse e gli strumenti assegnati; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione; capacità di applicare le metodologie per la conoscenza e la lettura del bisogno.

È la capacità di realizzare progetti, nuovi ed originali, idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi; organizzare, programmare e coordinare il personale assegnato.

<i>Esegue le competenze con limitata autonomia, necessita di supporto ed indirizzo, scarsa capacità di gestirsi, con risultati scarsi</i>	0-1 punti
<i>Dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, con risultati discreti</i>	2-3 punti
<i>È pienamente capace di gestire in autonomia le attività anche stabilendo le modalità organizzative, migliorando i risultati in modo significativo</i>	4-5 punti
<i>Oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale</i>	6 punti

## 2.d) Motivazione e coinvolgimento nei processi

È la capacità di concorrere alle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività ed i prodotti; lavorare in sinergia nei gruppi di lavoro.

<i>Dimostra limitato attaccamento al lavoro ed alla collaborazione, con spirito critico non costruttivo, con risultati scarsi; limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi</i>	0-2 punti
<i>Dimostra interesse e impegno nel lavoro, di stimolo ai colleghi; assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti</i>	3-5 punti
<i>È costantemente orientato ad impegnarsi personalmente, a stimolare i collaboratori, ad esprimere in positivo gli aspetti critici, ad integrarsi nei processi per le proprie attività; si propone con iniziativa e anche con attività ed atteggiamenti collaborativi di supporto ai colleghi, è costantemente orientato a sviluppare capacità, migliorando i risultati in modo significativo</i>	6-8 punti
<i>Oltre a dimostrare le capacità di cui alla voce precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale</i>	9 punti

## 2.e) Adattamento ai cambiamenti organizzativi

È la capacità di gestire le attività in presenza di diversa organizzazione sotto il profilo delle competenze, delle risorse, della struttura operativa, del ruolo ricoperto, ecc.

È la capacità di supportare i cambiamenti organizzativi.

<i>Si adatta ai cambiamenti organizzativi con indifferenza, non si</i>	0-1 punti
--	-----------

<i>rende pienamente partecipe delle esigenze di nuove organizzazioni, con risultati scarsi</i>	
<i>Dimostra interesse ai cambiamenti organizzativi, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio conseguendo risultati discreti</i>	2-3 punti
<i>E' costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo organizzativo, ad essere partecipe delle esigenze di miglioramento del servizio, ad adattarsi ai cambiamenti, ad adattarsi al contesto operativo migliorando i risultati in modo significativo</i>	4-5 punti
<i>Oltre ad essere capace e portato all'accettazione e partecipazione ai processi di miglioramento, si distingue per i risultati che consegue e che tende a perfezionare in modo sostanziale</i>	6 punti

## 2.f) Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità

Si valutano disponibilità e flessibilità nell'interpretazione del ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione di lavoro.

Si valuta la capacità di gestire con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste.

<i>Si adatta alle esigenze di flessibilità con indifferenza, non si rende pienamente partecipe a svolgere attività diverse da quelle abituali, con risultati scarsi</i>	0-1 punti
<i>Dimostra interesse per gli aspetti di flessibilità, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio conseguendo risultati discreti</i>	2-3 punti
<i>E' costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo delle esigenze di flessibilità per il miglioramento del servizio, ad adattarsi al contesto operativo, migliorando i risultati in modo significativo</i>	4-5 punti
<i>Oltre a possedere le capacità di cui alla voce precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale</i>	6 punti

## Compensi per la produttività

Si prevede, inoltre, il collegamento della valutazione dei risultati e della prestazione agli istituti concernenti la premialità legata alla produttività e al miglioramento quali-quantitativo dei servizi.

Il metodo proposto tende a semplificare gli atti amministrativi e le criticità di un diverso processo applicativo, prevedendo la gestione centralizzata dei provvedimenti a cura del Servizio Personale.

I compensi per la produttività sono calcolati a seguito della collocazione del dipendente in una fascia di merito, in base alla somma dei punteggi ottenuti nella valutazione, come riportato nella tabella 3 seguente.

**Tabella 3**

<b>Punteggio</b>	<b>Giudizio</b>	<b>Nr.Fascia</b>
da 70 a 80	Ottimo	4
da 50 a 69	Buono	3
da 30 a 49	Discreto	2
da 10 a 29	Sufficiente	1

da 0 a 9	Insufficiente	0
----------	---------------	---

Il giudizio della tabella 3 esprime il seguente significato:

- insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi;
- sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi;
- buono, rispondente ai risultati attesi;
- elevato, superiore ai risultati attesi;
- assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

**Il giudizio “insufficiente” comporta l’impossibilità di erogazione della retribuzione di risultato.**

La valutazione della prestazione è formalizzata su apposita scheda, come da schema allegato sub D.

## **Il contenzioso**

Se la valutazione espressa dal Responsabile dell’area non è condivisa dal dipendente, quest’ultimo può chiederne la modifica al dirigente che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro dieci giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione.

Il dirigente assume la decisione in merito all’istanza e formalizza la valutazione definitiva entro dieci giorni dal ricevimento dell’istanza del dipendente.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente ovvero con la decisione definitiva del dirigente sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.

Se persiste l’insoddisfazione da parte del responsabile di posizione organizzativa sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi attiva la formale procedura di contenzioso, così come modificata dalla L. 183/2010 (Collegato lavoro).

## **La certificazione del processo**

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione lavorativa, il Nucleo di Valutazione accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti. I criteri da tenere in considerazione a tal fine sono analoghi a quelli adottati per la performance dei dirigenti.

Provvede, inoltre, agli adempimenti affidatigli dalla normativa e dalla regolamentazione adottata dall’Ente.

### Scheda di valutazione dei dipendenti

Periodo valutato ..... Matricola .....  
 Dipendente .....  
 Categoria ..... Data attribuzione ..... Posizione  
 economica ..... Data attribuzione .....

FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE		GRADUAZIONE DELLA PRESTAZIONE
COD	DESCRIZIONE	PUNTI
1	Quantità di lavoro realizzato	
2	Rispetto dei tempi di procedura	
3	Precisione dei risultati	
4	Gestione delle priorità	
5	Applicazione delle conoscenze	
6	Relazioni e rapporti con l'utenza	
7	Autonomia operativa	
8	Motivazione e coinvolgimento nei processi	
9	Adattamento ai cambiamenti organizzativi	
10	Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità	
TOTALE		

Aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione<sup>7</sup>

.....  
 .....  
 .....

Osservazioni del dipendente

.....  
 .....  
 .....

Firma dipendente per presa visione .....

Firma Responsabile dell'area .....

Data valutazione .....

<sup>7</sup> Possono essere indicati, se esistenti e riscontrati con la valutazione, gli aspetti della prestazione nei quali il dipendente può migliorare nonché le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte.