



COMUNE DI COLLE DI VAL D'ELSA

Provincia di Siena



COMUNE DI CASOLE D'ELSA

Provincia di Siena

**SISTEMA DI DETERMINAZIONE DELLE POSIZIONI
E
DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

(Approvato con deliberazione della Giunta comunale n 123 del 18 novembre 2015)

SISTEMA DI DETERMINAZIONE DELLE POSIZIONI E DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Indice

Titolo I

La valutazione e la premialità del personale dipendente

Capo I - Principi generali

Art. 1 - Principi generali

Art. 2 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

Capo II – Il nucleo di valutazione unico delle performance

Art. 3 - Principi generali

Capo III - Le posizioni organizzative e/o alte professionalità

Art. 4 - Criteri fondamentali per l'individuazione delle aree di posizione organizzativa e/o alte professionalità

Art. 5 - Criteri per graduazione delle posizioni organizzative e/o alte professionalità

Art. 6 - Proporzionalità della retribuzione di posizione

Art. 7 - Indennità di risultato

Capo IV - Il ciclo della performance

Art. 8 - Piano della performance

Art. 9 - Relazione sulla performance

Capo V - La valutazione della performance e la gestione dei premi

Art. 10 - Sistema premiale

Art. 11 - La metodologia per la valutazione della performance organizzativa

Art. 12 - Metodologia per la valutazione della performance individuale

Art. 13 - I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, trasparenza e pubblicità

Art. 14 - La valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative e del segretario generale, revisione delle valutazioni ricevute

Art. 15 - La procedura di valutazione dei dipendenti e revisione delle valutazioni ricevute

Art. 16 - Budgetizzazione delle risorse destinate alla premialità

Art. 17 - Valutazione e crescita professionale

Art. 18 - Disposizioni transitorie

Art. 19 - Disposizioni finali

Allegati

SISTEMA DI DETERMINAZIONE DELLE POSIZIONI E DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

TITOLO I

La valutazione e la premialità del personale dipendente

Capo I

Principi generali

Art. 1 - Principi generali

1. I Comuni di **Colle di Val d'Elsa** e di **Casole d'Elsa**, in coerenza con le disposizioni legislative, adottano il presente sistema di determinazione delle posizioni e di valutazione della performance organizzativa e individuale, teso a misurarne le prestazioni lavorative e le competenze organizzative, a valorizzare le professionalità interne dei propri dipendenti e a riconoscerne il merito, anche attraverso l'erogazione di premi correlati alle performance.
2. La programmazione, la misurazione e la valutazione dell'azione amministrativa sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi pubblici erogati dall'ente, secondo i principi della efficienza, efficacia, integrità, responsabilità e controllabilità.
3. In ogni Amministrazione comunale il ciclo di gestione della performance organizzativa ed individuale, caratterizzato dalle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e premialità è coerente con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, nonché è integrato con il sistema di gestione per la qualità e l'ambiente e con i sistemi di pianificazione e controllo di gestione.
4. Ogni Amministrazione comunale garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance anche attraverso lo strumento di pubblicazione sul sito istituzionale.

Art. 2 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance è definito secondo le direttive già assegnate dall'ex Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche – CIVIT¹ –, prevista dall'art. 13 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e disciplina le varie attività preordinate alla gestione del ciclo della performance.
2. Il sistema individua in particolare:
 - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del d.lgs. n. 150/2009;
 - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistente;
 - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance viene pubblicato sul sito *web* istituzionale di ogni Amministrazione comunale.
4. Il sistema di valutazione si basa su meccanismi e strumenti di monitoraggio che tengano conto dei risultati del controllo di gestione, delle capacità manageriali e della convergenza dei comportamenti e degli atteggiamenti nei confronti dei principi e dei criteri organizzativi risultanti dal presente regolamento.
5. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale intervengono:

¹ Con l'entrata in vigore della legge del 30 ottobre 2013, n. 125, di conversione del decreto legge del 31 agosto 2013, n. 101, recante disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni, la Commissione ha assunto la denominazione di *Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche*.

La sua composizione è stata rivista dall'art. 5 comma 3 della legge sopra citata che ha sostituito il comma 3 dell'art. 13 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150; l'organo collegiale è composto dal presidente e da quattro componenti.

L'Autorità mantiene le sue competenze in materia di valutazione e trasparenza delle amministrazioni pubbliche.

- a) il nucleo di valutazione unico della performance (**d'ora in poi "Nucleo"**);
 - b) il sindaco e la giunta di ciascuna amministrazione;
 - c) il segretario generale;
 - d) i responsabili delle posizioni organizzative di ciascuna amministrazione.
6. Il Nucleo è competente per la valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative. I responsabili delle posizioni organizzative sono competenti per la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.
 7. Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.
 8. L'esito della valutazione può determinare la conferma o la revoca degli incarichi dirigenziali.

Capo II

Il nucleo di valutazione unico delle performance

Art. 3 - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto da ogni Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.
2. La disciplina della nomina del Nucleo è stabilita dalla convenzione stipulata in data 26 novembre 2014, fra i Comuni di Colle di Val d'Elsa e Casole d'Elsa. Il funzionamento è demandato alla libera determinazione del Nucleo, secondo i principi generali dell'ordinamento.

Capo III

Le posizioni organizzative e/o alte professionalità

Art. 4 - Criteri fondamentali per l'individuazione delle aree di posizione organizzative e/o alte professionalità

1. Per individuare la struttura organizzativa più adeguata per la realizzazione delle attività e dei progetti previste dagli atti di programmazione dell'ente, in particolare la relazione previsionale e programmatica ed il successivo documento unico di programmazione, nonché il piano esecutivo di gestione, si prevede, per ciascuna Area di attività in cui è articolato l'Ente, l'istituzione di un'area delle posizioni organizzative e/o Alte professionalità.
2. Le aree delle posizioni organizzative, di cui agli artt. 8, 9, 10, del CCNL 1998/2001 (31/03/1999) e delle alte professionalità di cui all'art. 10 del CCNL del 22/01/2004, possono essere così determinate, ai fini della responsabilità di prodotto e di risultato.
3. Gli incarichi di titolare di posizione organizzativa o Alta professionalità sono assegnati ad un dipendente inquadrato nella categoria D dell'ordinamento professionale individuato, sulla base di quanto previsto dal vigente CCNL, fatto salvo quanto disposto, relativamente alle P.O., dall'art. 11 CCNL 31/03/1999 avente ad oggetto "Disposizioni a favore dei Comuni di minori dimensioni demografiche". In tal caso la P.O., per il Comune di Casole d'Elsa può essere attribuita a personale di categoria C, rideterminando gli importi della retribuzione di posizione all'interno di quelli previsti dal c. 3 dell'art. 11 CCNL 31/03/1999.
4. Gli incarichi hanno validità, salvo diversa disposizione indicata nell'atto di nomina del Sindaco, fino alla fine del mandato amministrativo.
5. Gli incarichi relativi alle posizioni organizzative sono conferiti ai soggetti indicati all'art. 11 del Regolamento generale sull'ordinamento degli uffici e servizi e secondo i criteri previsti dallo stesso regolamento. Gli incarichi possono essere rinnovati esclusivamente con le medesime formalità previste dal regolamento generale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.
6. Durante il periodo di incarico il Sindaco, a seguito di specifico accertamento di inadempienze o risultati negativi da parte del dipendente con funzioni di posizione organizzativa o alta professionalità, può revocare l'incarico affidato con provvedimento motivato e previa assicurazione del principio del contraddittorio.
7. Ai responsabili dei servizi ed alle figure di alta professionalità sono attribuite le competenze secondo i criteri di seguito riportati:

Posizioni organizzative	Alte professionalità
<ul style="list-style-type: none"> - Hanno la competenza di realizzare le attività e gli obiettivi previsti negli atti di programmazione dell'ente con particolare riferimento alla RPP ed al PEG ad essi assegnati con l'atto di conferimento dell'incarico. Per tale finalità essi organizzano le risorse umane assegnate, programmandone il lavoro, i tempi e le priorità nell'esecuzione dei compiti, le rotazioni del personale assegnato nelle diverse mansioni, nonché autorizzare le assenze dal servizio. Sono responsabili in via ordinaria dei procedimenti amministrativi e dell'istruttoria degli atti di competenza. Adottano atti o provvedimenti di rappresentanza esterna dell'ente, ivi compresa la gestione del budget finanziario assegnato. - Sono chiamati a rispondere del raggiungimento degli obiettivi assegnati e, conseguentemente, della correttezza e tempestività delle direttive impartite, delle prestazioni ottenute dal personale assegnato, garantendo che siano adeguate alle aspettative, di aver attuato – ove possibile – oppure proposto, tutte le innovazioni organizzative atte ad aumentare la produttività ed anticipare i cambiamenti prevedibili. - Hanno la competenza di: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> svolgere la valutazione per la corresponsione dei compensi correlati al merito e all'impegno individuale e di gruppo e per la progressione economica di carriera; <input type="checkbox"/> svolgere la valutazione delle potenzialità di ognuno, proponendo programmi di addestramento e di formazione, finalizzati anche ad un eventuale ulteriore sviluppo professionale; - Viene loro affidato un ambito autonomo di competenze e la direzione del personale eventualmente assegnato, delegando loro la competenza a realizzare le attività e gli obiettivi previsti negli atti di programmazione dell'ente con particolare riferimento alla RPP ed al PEG, assegnati con l'atto di conferimento dell'incarico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hanno la competenza dello svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione. - Hanno la competenza allo svolgimento di attività di staff, ispettive, di vigilanza e controllo, caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza anche nei confronti delle alte posizioni organizzative. - Hanno la competenza allo svolgimento di attività di studio e ricerca caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza. - Sono responsabili in via ordinaria dei procedimenti amministrativi e dell'istruttoria degli atti di competenza. Adottano atti o provvedimenti di rappresentanza esterna dell'ente, ivi compresa la gestione del budget finanziario assegnato. - Sono chiamati a rispondere del raggiungimento degli obiettivi assegnati e, conseguentemente, della correttezza e tempestività delle direttive impartite, delle prestazioni ottenute dal personale assegnato, garantendo che siano adeguate alle aspettative, di aver attuato – ove possibile – oppure proposto, tutte le innovazioni organizzative atte ad aumentare la produttività ed anticipare i cambiamenti prevedibili. - Hanno la competenza di: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> svolgere la valutazione per la corresponsione dei compensi correlati al merito e all'impegno individuale e di gruppo e per la progressione economica di carriera; <input type="checkbox"/> svolgere la valutazione delle potenzialità di ognuno, proponendo programmi di addestramento e di formazione, finalizzati anche ad un eventuale ulteriore sviluppo professionale; - Viene loro affidato un ambito autonomo di competenze e la direzione del personale eventualmente assegnato, delegando loro la competenza a realizzare le attività e gli obiettivi previsti negli atti di programmazione dell'ente con particolare riferimento alla RPP ed al PEG, assegnati con l'atto di conferimento dell'incarico.

8. Per ciascuna area funzionale le figure idonee dovranno essere indicate secondo i criteri del presente regolamento.
9. Il Segretario generale predispose una proposta organizzativa complessiva in merito alla individuazione delle Aree cui assegnare Posizioni organizzative, in quanto trattasi di Ente privo di dirigenza, ed alla individuazione delle alte professionalità.
10. Le proposte organizzative vengono presentate alla Giunta comunale, la quale, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 48 del D.lgs. n. 267 del 18.08.2000 le valuta, le approva e le trasmette al Sindaco per gli opportuni provvedimenti di cui al c. 10 dell'art. 50 del D.lgs. n. 267 del 18.08.2000.
11. In sede di approvazione del piano esecutivo di gestione e del piano delle performance, la Giunta Comunale verifica la corrispondenza della organizzazione dell'Ente agli obiettivi prefissati e, se del caso, adotta atti di modifica.

Art. 5 - Criteri per graduazione delle posizioni organizzative e/o alte professionalità

1. La Giunta, congiuntamente alla assegnazione degli obiettivi, comunica gli indicatori di risultato sulla base dei quali sarà effettuata la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi. Questi ultimi sono correlati all'attività ordinaria, ai progetti innovativi e ai progetti strategici contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione dell'anno di riferimento.
2. La valutazione della posizione mira a definire il grado di complessità connesso alle funzioni

connesse ad una specifica posizione di lavoro, prescindendo dalle prestazioni effettivamente erogate dal soggetto che ricopre tale posizione.

3. La valutazione della posizione, quindi, deve essere effettuata su parametri di carattere oggettivo, legati, cioè, a criteri valutativi slegati dalla soggettività del dipendente incaricato di assolvere alle funzioni ad essa connesse
4. La piattaforma valutativa si basa su tre aree di valutazione fondamentali:
 - a) collocazione nella struttura;
 - b) complessità organizzativa;
 - c) responsabilità gestionale interna ed esterna.
5. Ogni singola area rappresenta a sua volta l'insieme di più fattori omogenei, per i quali è più facile determinare, su scale prefissate, gli indici numerici di descrizione.
6. La somma degli indici relativi ad ogni singolo fattore (e quindi di ogni area) determina il peso complessivo della posizione (la rappresentazione dei fattori di complessità) e, conseguentemente, la graduazione delle posizioni stesse, così come previsto dal contratto.
7. Nella tabella di cui all'allegato "A" vengono riassunti i fattori di pesatura della retribuzione costituenti di ogni Area.

Art. 6 - Proporzionalità della retribuzione di posizione

1. La determinazione dell'ammontare complessivo delle risorse destinate al finanziamento delle posizioni organizzative e delle alte professionalità, è demandata alla contrattazione decentrata come da CCNL vigente. Le risorse previste per il finanziamento delle alte professionalità sono quelle espressamente destinate a tal fine ai sensi dell'art. 32 c. 7 del CCNL del 22.01.2004.
2. Ai funzionari responsabili si può assegnare, ai sensi dell'art. 10, comma 2°, del CCNL del 31.3.1999 un compenso tra un minimo di € 5.164,56 ed un massimo di € 12.911,42 annui lordi per 13 mensilità.
3. L'importo della retribuzione di posizione relativa agli incarichi di Alta professionalità varia da un importo minimo di € 5.164,56 ad un massimo di € 16.000.
4. In considerazione della minore dimensione demografica per il Comune di Casole d'Elsa, chiamato comunque a soddisfare i servizi minimi offerti ai cittadini, con un numero limitato di personale dipendente, è confermata la clausola di salvaguardia che riconosce una specifica articolazione della retribuzione di posizione, come riportato nella predetta tabella di cui all'allegato "A".
5. Per i lavoratori incaricati della responsabilità di una posizione organizzativa nell'ente di utilizzazione o nei servizi/programmi convenzionati, il valore complessivo, su base annua per tredici mensilità, della retribuzione di posizione potrà essere rideterminato dalla consulta dei sindaci, istituita per ogni funzione o servizio associato. Il relativo importo annuale, è riproporzionato in base al tempo di lavoro e si cumula con quello eventualmente in godimento per lo stesso titolo presso l'ente di appartenenza che subisce un corrispondente riproporzionamento.
6. La retribuzione di posizione, verrà determinata, secondo i criteri di cui all'articolo precedente.
7. Per il relativo finanziamento trova applicazione la generale disciplina degli articoli 10 e 11 del CCNL del 31.3.1999.

Art. 7 - Indennità di risultato

1. L'indennità di risultato è fissata per tutte le posizioni organizzative e varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. La retribuzione di risultato connessa agli incarichi di Alte professionalità, può variare da un minimo del 10% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione in godimento.
2. La retribuzione di risultato può essere corrisposta previa valutazione dei soggetti competenti sulla base dei risultati certificati dal servizio di controllo interno o dal nucleo di valutazione, secondo l'ordinamento vigente.
3. L'erogazione di tale indennità avviene, a seguito di valutazione annuale effettuata dal Nucleo con decisione finale del Sindaco, previa deliberazione della Giunta per gli obiettivi assegnati dal singolo Ente e previa deliberazione della Consulta dei Sindaci, in caso di obiettivi assegnati nell'ambito dei servizi/programmi associati.
4. Per i lavoratori utilizzati a tempo parziale, incaricati della responsabilità di una posizione organizzativa nell'ente di utilizzazione o nei servizi/programmi convenzionati, per la eventuale retribuzione di risultato, l'importo varia dal minimo del 10% fino al massimo del 30% della retribuzione di posizione in godimento.

Capo IV

Il ciclo della performance

Art. 8 - Piano della performance

1. Il piano delle performance, nel quale, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi, indicatori e relativi *target*, è adottato dalla Giunta di ogni comune, in collaborazione con il segretario, sentiti i responsabili delle posizioni organizzative e con il parere del Nucleo.
2. Il piano attiene alla performance organizzativa ed individuale ed è triennale per la parte riguardante gli obiettivi strategici, mentre potrà essere annuale per gli obiettivi operativi e di mantenimento. Il piano annuale contiene gli indicatori ed i *target*, intermedi e finali, che devono essere raggiunti mediante gli obiettivi operativi di breve periodo, coerenti con quelli strategici (piano triennale).
3. Il piano della performance è adottato ed aggiornato nei termini previsti dalla legislazione vigente ed è pubblicato sul sito *web* istituzionale dell'Amministrazione comunale.

Art. 9 - Relazione sulla performance

1. La relazione sulla performance è predisposta dalla Giunta comunale, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento del ciclo delle performance, sulla base delle schede di autovalutazione fornite dai responsabili delle aree-posizioni organizzative (modello allegato "M"), secondo le seguenti finalità:
 - a) 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:
 - 1) raccogliere significativi risultati quantitativi e qualitativi circa la performance complessiva dell'amministrazione;
 - 2) raccogliere significativi risultati quantitativi e qualitativi circa la performance individuale dei responsabili degli uffici e dei servizi;
 - 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) consentire una chiara comprensione delle azioni collettive e dei piani di miglioramento che sono stati intrapresi nel corso dell'esercizio.
2. Il Nucleo dovrà validare la relazione sulla performance, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c) del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, successivamente modificato ed integrato con il decreto legislativo 1 agosto 2011, n. 141.
3. La mancata adozione della relazione sulla performance, non consente alcun tipo di erogazione degli strumenti premiali.
4. Tutta la documentazione dovrà essere trasmessa al responsabile del sito istituzionale del Comune, il quale provvederà alle relative pubblicazioni.

Capo V

La valutazione della performance e la gestione dei premi

Art. 10 - Sistema premiale

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance scaturisce dalle disposizioni dettate dal d.lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni.
2. La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in definitiva, alla soddisfazione dei bisogni per i quali un'organizzazione è costituita.
3. Il sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della pubblica amministrazione.
4. Per raggiungere questi obiettivi sono individuati alcuni strumenti prioritari:
 - a) la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività (obiettivi operativi);
 - b) l'individuazione di misuratori dell'attività (indicatori e *target*), per verificarne il risultato;

- c) la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi e la differenziazione dei risultati nella valutazione;
 - d) la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e delle posizioni organizzative.
5. Il sistema di misurazione della performance, organizzativa ed individuale, si fonda sui seguenti principi:
 - a) semplicità, condivisione e integrazione degli strumenti;
 - b) collegamento tra gli obiettivi gestionali e le linee strategiche dell'ente;
 - c) collegamento tra performance organizzativa e individuale;
 - d) *feedback* per l'apprendimento e il miglioramento;
 - e) comunicazione dei risultati all'esterno e all'interno;
 - f) selettività nella scelta di obiettivi;
 - g) valorizzazione del merito;
 - h) differenziazione nei risultati nella valutazione;
 - i) sperimentali per guidare la transizione.
 6. Il sistema premiale applicabile presso ogni Amministrazione prevede il riconoscimento, al conseguimento degli standard o degli indicatori di performance, di specifici premi al personale dipendente. Il sistema di valutazione per essere efficace deve essere condiviso dalla struttura ed in particolare da chi lo deve applicare che, tradotto nell'organizzazione, sia da parte dei responsabili degli uffici e dei servizi che dal resto del personale.
 7. Salvo che per il periodo transitorio di cui all'articolo 18 a regime, il sistema di misurazione prescelto valorizza il merito e secondo i seguenti criteri:
 - a) la differenziazione va applicata a 360° ossia al raggiungimento dei risultati ma anche al comportamento individuale e deve riguardare, seppure in modo diverso, tutti i profili professionali;
 - b) la distribuzione forzata in fasce va applicata nel modo meno preordinato possibile, seguendo, altresì la particolare disciplina dettata dalla contrattazione collettiva integrativa, ai sensi dell'art. 19, comma 4, del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150;
 - c) occorre valorizzare il lavoro di squadra.
 8. Secondo un principio di tassatività dei premi previsti dall'ordinamento, in attuazione del quale, gli strumenti premiali applicabili presso l'Amministrazione sono quelli espressamente prescritti e regolati nel presente regolamento.
 9. Ai fini di cui sopra, in seguito al regime transitorio di cui all'articolo 18 del presente regolamento, costituiscono strumenti premiali i seguenti istituti economici di natura incentivante:
 - a) il bonus annuale delle eccellenze;
 - b) il premio annuale per l'innovazione;
 - c) le progressioni economiche;
 - d) le progressioni di carriera;
 - e) l'attribuzione di incarichi e di responsabilità;
 - f) l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
 - g) il premio di efficienza.
 10. Nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa, l'Amministrazione utilizza gli strumenti di cui alle lettere c), d), e), ed f) ed adatta ai propri ordinamenti gli strumenti di cui alle lettere a) e b) del precedente comma 9.
 11. Lo strumento premiale di cui alla lettera g) del comma 9 è finanziato da specifiche risorse di bilancio e sarà attivato e finanziato all'atto della relativa previsione del competente contratto collettivo nazionale di lavoro.

Art. 11 – La metodologia per la valutazione della performance organizzativa

1. In conformità a quanto stabilito dai principi del d.lgs. n. 150/2009 e dal presente regolamento, la performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento all'Ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola.
2. In linea generale, la "performance organizzativa" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione.
3. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (Documento unico di programmazione, Piano esecutivo di gestione, Piano delle performance).

4. La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder* (interlocutori e portatori di interessi) ed afferisce ai seguenti aspetti:
 - a) grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni;
 - b) stato di salute dell'Amministrazione;
 - c) confronti con le altre amministrazioni.
5. Nel modello allegato **"B"** è riportata la scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente. Le risultanze di tale valutazione costituisce il dato di riferimento per valutare il contributo individuale del Segretario e delle diverse posizioni organizzative alla performance organizzativa dell'Ente.

Art. 12 - Metodologia per la valutazione della performance individuale

1. La metodologia per la valutazione delle performance individuali ai vari livelli di responsabilità è comune e viene finalizzata a far condividere a tutti gli operatori valori e obiettivi di ogni Amministrazione.
2. Essa definisce le modalità di misurazione e valutazione delle performance dei:
 - a) segretario generale (se svolge attività gestionali);
 - b) responsabili delle posizioni organizzative;
 - c) dipendenti.
3. I valori perseguiti con la valutazione della performance individuale sono diretti a:
 - a) la valorizzazione della professionalità e del lavoro integrato;
 - b) la condivisione del senso del servizio pubblico.
4. La valutazione annuale della performance individuale è diretta a:
 - a) la responsabilizzazione degli operatori e la valorizzazione delle competenze professionali e gestionali;
 - b) l'orientamento al cittadino e all'utente (interno o esterno), per promuovere una logica di costante miglioramento della qualità del servizio;
 - c) l'integrazione e la cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare la continuità dei servizi ed il raggiungimento di risultati sfidanti e complessi;
 - d) l'orientamento dell'azione amministrativa alla cultura dei risultati, a produrre "valore" del servizio pubblico e a promuovere l'interesse generale nel tempo;
 - e) l'incentivazione alla lotta agli sprechi nella pubblica amministrazione, alla ricerca propositiva di nuove risorse, ai controlli interni di regolarità, di efficienza e di efficacia, all'innovazione;
 - f) lo sviluppo professionale degli operatori in funzione dello sviluppo organizzativo e l'erogazione dei compensi economici correlata all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.
5. La misurazione e valutazione annuale della performance individuale è comparativa, volta a premiare in modo differenziato la grande maggioranza degli operatori ed effettuata in funzione anche del contributo individuale al raggiungimento della performance organizzativa di Ente (Segretario e posizioni organizzative) o di unità organizzativa (dipendenti), secondo i principi di cui dell'art. 18 comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.
6. Le azioni ed i progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo sono individuati negli indirizzi generali di governo approvati dal Consiglio comunale, che costituiscono il riferimento per l'individuazione degli obiettivi di lavoro.
7. La Giunta comunale definisce le priorità e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – al fine di garantire l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune e la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.
8. Nei modelli allegati sono riportati:
 - a) il repertorio della metrica adottata per la misurazione delle performance individuali (**Allegato "C"**);
 - b) i modelli delle schede di valutazione della performance individuale (**Allegati "D", "E", "G", "I"**);
 - c) i glossari dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione nelle relative schede (**Allegati "F", "H", "L"**);
 - d) scheda di autovalutazione dei responsabili delle posizioni organizzative (**Allegato "M"**).

Art. 13 - I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, trasparenza e pubblicità

1. Fanno parte del sistema di valutazione i seguenti soggetti:
 - a) **i soggetti valutati:** annualmente tutti gli operatori di ogni Amministrazione con almeno 120 gg. di servizio (o 4 mesi di calendario) sono valutati per il trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
 - b) **i soggetti valutatori:** la valutazione della performance individuale viene effettuata annualmente secondo le linee di responsabilità di ogni Amministrazione e quanto stabilito dal “Piano delle performance” e dalla presente metodologia.
2. Al fine di assicurare la trasparenza e la piena comprensione delle modalità di valutazione della performance individuale in funzione della performance organizzativa, i valutatori comunicano ai valutati, con i modi ritenuti più consoni ad una amministrazione snella e non burocratizzata, i programmi di lavoro previsti, con i relativi progetti e risultati attesi, gli aggiornamenti in corso d’anno, nonché le schede di valutazione allegate alla presente metodologia esplicitando, *ex ante* ed *ex post*, i criteri utilizzati.
3. È attivata una fase intermedia di verifica sull’andamento dei progetti, con il coinvolgimento del Nucleo, nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.
4. Sono possibili periodiche verifiche sul benessere organizzativo da realizzarsi nell’ente con il coordinamento del Nucleo.
5. Nel caso in cui i valutatori rilevino in corso d’anno criticità, carenze ovvero comportamenti palesemente discontinui della prestazione, incontrano i dipendenti in appositi colloqui affinché possano adeguare il proprio comportamento alle indicazioni ricevute.
6. Al fine di valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l’accento sull’ambito dei comportamenti organizzativi, il valutatore rileva i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato e compila la sezione dedicata ad indicare le aree di miglioramento possibili.
7. Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell’attività di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione, dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:
 - a) la valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell’Ente e del personale coinvolto;
 - b) la valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell’esercizio che hanno determinato apporto o meno alla performance organizzativa;
 - c) il valutatore deve impegnarsi affinché la valutazione della performance individuale non sia utilizzata per ottenere accondiscendenza nel personale.
8. L’Ente e i suoi valutatori riconoscono come essenziale nei processi valutativi la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza nel percorso seguito, l’informazione corretta e l’indipendenza di giudizio.
9. Al termine della valutazione delle performance generali dei responsabili delle aree, il Nucleo comunica al Sindaco i risultati del lavoro svolto con una relazione e propone modifiche, integrazioni e percorsi di miglioramento del sistema. Eventualmente, se richiesto, esprime il proprio parere su situazioni di performance particolarmente negative o eccellenti.
10. I risultati delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del servizio personale per l’assegnazione delle premialità riconosciute.
11. I valori delle performance generali di tutti i dipendenti dell’ente verranno registrati, a cura del responsabile del servizio personale, in un archivio dove risulteranno le prestazioni annuali di tutto il personale. L’intero processo di valutazione e l’attività del Nucleo è supportata dal servizio personale e dal servizio controllo di gestione, ove istituito.
12. I valori dei responsabili delle aree potranno essere tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità. I valori dei dipendenti di categoria potranno essere tenuti in considerazione in occasione di progressioni economiche orizzontale di progressioni di carriera.
13. Nel sito internet di ogni Amministrazione dovranno essere riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché l’ammontare complessivo dei premi collegati alla performance effettivamente distribuiti. Anche in assenza di uno specifico Piano della trasparenza sempre nel sito dovranno essere riportati tutti i riferimenti e i contenuti di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

Art. 14 - La valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative e del segretario generale e revisione delle valutazioni ricevute

1. Il modello di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei responsabili delle posizioni organizzative è basato su due distinti profili di valutazione (**Allegato “E”** - modello di scheda e relativo glossario - **Allegato “F”**).
2. Nel modello di scheda di valutazione e nel relativo glossario sono precisati e dettagliati comportamenti oggetto di valutazione e secondo le seguenti aree di valutazione:
 - a) **area delle performance organizzativa:** le valutazioni in ordine a questo ambito sono desunte dai *report* sulle attività di controllo svolte dal servizio gestione e controllo ovvero dal segretario generale e dai *report* desunti dalle schede di autovalutazione di cui all'allegato **“M”**. Ad ogni fattore della performance organizzativa, il Nucleo attribuisce la pesatura percentuale in relazione alla verifica sull'attuazione degli indirizzi espressi dell'Amministrazione, nonché in ordine alla verifica degli obblighi derivanti in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni per il tramite del sito internet – sezione “Amministrazione trasparente” (decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33);
 - b) **area della performance individuale:** le valutazioni in ordine agli obiettivi strategici ed operativi e/o di mantenimento individuati all'interno della programmazione espressa nel piano delle performance;
 - c) **area del comportamento manageriale:** le valutazioni in ordine a questo ambito di performance sono desunte dalla relazione del Segretario generale in ordine ai controlli successivi sui provvedimenti amministrativi, di controllo a campione di cui al Piano anticorruzione, tanto in materia di trasparenza quanto di verifica del rispetto delle norme di legge e di piano di prevenzione. Si esaminano le competenze della performance individuale dei collaboratori e le modalità con le quali i responsabili delle posizioni organizzative esplicano il loro ruolo per la definizione degli obiettivi ed il raggiungimento dei risultati.
3. I parametri da prendere in considerazione per la valutazione sono i seguenti:
 - a) risultati rapportati agli obiettivi strategici;
 - b) risultati rapportati agli obiettivi operativi e/o di mantenimento.
4. Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi riportati nel piano esecutivo di gestione – piano delle performance ed al loro aggiornamento in corso d'anno. La valutazione dei risultati e dei miglioramenti o meno realizzati nelle attività e nei servizi continuativi avviene sulla base dell'andamento negli anni degli indicatori più significativi.
5. Gli obiettivi da raggiungere saranno la somma degli obiettivi assegnati al servizio/programma, secondo le schede tipo degli obiettivi che saranno proposte dalla conferenza dei servizi. Ad ogni risultato atteso viene attribuito un punteggio differenziato (“peso”) in modo da evidenziarne la rilevanza e la significatività. Il giudizio sul risultato effettivo viene formulato sulla base del carattere sfidante, della novità e della complessità dell'obiettivo.
6. La valutazione dei risultati avviene sulla base dei dati rilevati eventualmente anche dalle risultanze controllo di gestione e della relazione sintetica del responsabile che evidenzia con indicatori il livello di adeguatezza rispetto alla qualità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa portata avanti.
7. I comportamenti attesi oggetto della valutazione esprimono i valori dell'Amministrazione - essere dei professionisti e degli attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle regole dell'organizzazione - e rappresentano un insieme, espresso nell'anno, fatto di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.
8. La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda:
 - a) le modalità con le quali i responsabili delle posizioni organizzative esplicano il loro ruolo per il raggiungimento degli obiettivi in un determinato contesto lavorativo;
 - b) la capacità di valutazione dei collaboratori (significativa differenziazione dei giudizi e modalità per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa).
9. Ad ogni fattore dell'Area dei comportamenti, il Nucleo attribuisce un'apesatura percentuale in relazione ai comportamenti attesi da ciascun responsabile in coerenza con la natura e le caratteristiche dell'incarico conferito.
10. La valutazione dei risultati e dei comportamenti viene effettuata dal Nucleo, sulla base della metrica indicata nel Repertorio (**Allegato “C”**).

11. La valutazione del segretario generale, qualora non sia nominato responsabile di posizione organizzativa, è proposta dal Nucleo al Sindaco secondo i principi ed i criteri stabiliti per la valutazione dei dirigenti, sulla base della scheda di valutazione (**Allegato "D"**). Anche per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti manageriali, si applica il modello disposto per i responsabili delle posizioni organizzative.
12. Sono considerati, inoltre, come elementi fondamentali da valutare con riferimento all'area dei risultati del segretario generale:
 - a) la performance organizzativa complessiva conseguita dall'Amministrazione;
 - b) le iniziative e le proposte elaborate nel corso dell'anno per il miglioramento della stessa performance organizzativa;
 - c) l'attenzione ed il miglioramento del sistema di misurazione, valutazione e gestione della performance.
13. La valutazione del Segretario generale, qualora sia nominato anche responsabile di posizione organizzativa, avviene mediando i risultati delle schede di valutazione **Allegato "D"** e **Allegato "E"**. La mediazione è data dalla formula riportata in calce all'**Allegato "E"**.
14. Il punteggio massimo complessivamente assegnabile per responsabile (ivi compreso il Segretario generale, se nominato responsabile di posizione organizzativa) viene ripartito, sulla base della scheda di valutazione (**Allegato "E"**) tra i quattro profili di valutazione nel seguente modo:
 - a) 10% in relazione al contributo del centro di cui il valutato è responsabile alla performance organizzativa dell'Ente;
 - b) 45% in relazione alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità;
 - c) 25% in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali del valutato;
 - d) 20% in relazione alla valutazione dei comportamenti organizzativi.
15. Il punteggio annuale di ciascun responsabile, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei quattro profili di valutazione, misura la performance organizzativa ed individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria ed indi la liquidazione dell'indennità di risultato di cui all'art. 7 del presente regolamento.
16. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta, può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Nucleo. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il Nucleo, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche, in aumento o in diminuzione alla precedente valutazione, con parere motivato.

Art. 15 - La procedura di valutazione dei dipendenti e revisione delle valutazioni ricevute

1. Sulla base dei criteri generali stabiliti per la valutazione della performance individuale si applica ai dipendenti, per quanto non diversamente di seguito precisato, il modello precedente descritto per i responsabili delle posizioni organizzative, semplificato e diversificato tra le categorie A, B, C e D.
2. La condizione per l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dipendenti è che la performance di Ente sia ritenuta adeguata dal nucleo dei controlli interni.
3. Qualora la percentuale di raggiungimento degli obiettivi dell'area di appartenenza sia inferiore al 75% il trattamento economico accessorio spettante in base alla valutazione della performance individuale viene rideterminato con un abbattimento del 10%.
4. Il modello di scheda di valutazione del personale del comparto (**Allegati "G", "I"**) è composta da un'unica sezione "comportamenti" per le categorie A e B e si articola in due sezioni, "risultati" e "comportamenti", per le categorie C e D.
5. Il valutatore comunica e cerca di condividere con i collaboratori dipendenti, appartenenti a tutte le categorie, i comportamenti attesi ed i criteri di valutazione che saranno utilizzati (**Allegati "H", "L"**).
6. I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi sono differenziati con riferimento alla singola categoria contrattuale in modo che vengano rispecchiate le peculiarità e le declaratorie proprie di ogni categoria.
7. Per le categorie C e D sia per i comportamenti organizzativi il punteggio massimo attribuibile è di 50 punti che per l'apporto individuale al raggiungimento dei risultati è attribuito lo stesso punteggio massimo di 50 punti.
8. Per i comportamenti organizzativi delle restanti categorie il punteggio massimo attribuibile è di

- 90 punti.
9. Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria nel settore di appartenenza.
 10. Le schede, con la valutazione delle performance individuali dei collaboratori di ogni funzionario responsabile di area organizzativa, sono compilate al termine dell'esercizio, sono controfirmate dall'interessato per presa visione e sono consegnate entro il 28 febbraio di ogni anno al Nucleo per la successiva validazione.
 11. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Nucleo che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il soggetto valutatore, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi per la valutazione definitiva al Nucleo.
 12. Entro il 30 aprile di ogni anno, il Nucleo attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La Relazione sulla performance deve pervenire al Nucleo almeno 20 giorni prima della data fissata per la discussione e relativa validazione.

Art. 16 - Budgetizzazione delle risorse destinate alla premialità

1. Le risorse annuali dell'Ente a disposizione per l'incentivazione della performance individuale per i dipendenti (raggiungimento obiettivi e comportamenti organizzativi), sono definite nell'ambito del fondo complessivo di cui all'art. 15 del CCNL 1.4.1999 per il personale dipendente del comparto (quota complessivamente destinata alla produttività).
2. Le risorse annuali dell'Ente a disposizione per l'incentivazione della performance individuale per i responsabili delle posizioni organizzative, sono definite nell'ambito del fondo complessivo di cui all'art. 10, comma 2°, del CCNL del 31.3.1999 (quota complessivamente destinata nel bilancio alla retribuzione di risultato).
3. A ciascun centro di costo o responsabilità è affidato uno specifico budget di salario accessorio destinato all'applicazione del regime di premialità al personale dipendente allo stesso affidato in gestione.
4. Il budget di cui al precedente comma è calcolato secondo le destinazioni annuali di salario accessorio finalizzato all'applicazione del regime premiale nell'ente e definito annualmente sulla base dei seguenti criteri di determinazione:
 - a) **indicatore strategico** di erogazione, cui è destinata una quota non inferiore al 20% del fondo complessivo di premialità. Tale destinazione viene ripartita, nell'ambito del piano annuale delle performance, secondo gli indirizzi strategici contenuti nel piano triennale delle performance, tra i settori e/o le aree secondo criteri di selettività erogativa di servizi/funzioni/attività che l'amministrazione ritiene di rilevanza strategica per il conseguimento degli obiettivi di mandato e che sono individuabili sulla base degli ordinari strumenti di programmazione. A tal fine è prevista l'assegnazione agli obiettivi, da parte del Nucleo, della graduazione, secondo la seguente tabella:

STRATEGIA	Peso
Ordinaria	<0,5
Priorità intermedia	0,5<0,7
Priorità assoluta	0,8<1

TIPOLOGIA	Peso
Mantenimento	0,6
Ampliamento	0,7
Miglioramento efficacia	0,8
Miglioramento efficienza	0,8
Sviluppo	0,9

- b) **indicatore quali-quantitativo** di risorse umane assegnate in gestione alla struttura organizzativa per la quota residua del fondo di alimentazione complessiva della premialità, secondo appositi coefficienti di categoria predeterminati nell'ambito del piano annuale delle performance e secondo gli indirizzi strategici contenuti nel piano triennale

delle performance: A=1; B=1,06; B sup.= 1,12; C=1,20; D= 1,30; D sup.=1,75. I coefficienti si intendono per anno lavorativo con contratto full-time, per cui andranno eventualmente rapportati alle percentuali di part-time ed ai periodi di servizio se inferiori all'anno.

5. Ogni responsabile dopo aver eseguita la valutazione sulla base della metrica adottata nella misurazione della performance individuale di cui all'**Allegato "C"** al presente regolamento, suddivide il budget assegnato al centro di responsabilità tra tutti i dipendenti che lo compongono, tenuto conto del parametro assegnato alla categoria di appartenenza. I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, nelle sue articolazioni interne consentiranno di individuare la percentuale dell'importo di premialità assegnabile al personale addetto.
6. Le economie di gestione che si verifichino ad esito dell'applicazione del sistema di premialità nell'ambito del budget di salario accessorio assegnato, a tale titolo, a ciascun settore e/o area sono destinate, nell'anno successivo, alla stessa struttura organizzativa, nell'ambito della quale l'economia si è generata.
7. Al fine di conseguire una maggiore ottimizzazione degli istituti economici correlati alla premialità, il riconoscimento del sistema premiante applicato nella forma della progressione economica resta assegnato, quale parte integrante del budget, nell'ambito della destinazione annuale di salario accessorio di premialità riconosciuto alla struttura organizzativa di massima dimensione (area) che l'abbia originato, dando luogo ad una forma di consolidamento delle progressioni economiche applicate nell'ambito del budget affidato.

Art. 17 - Valutazione e crescita professionale

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

Art. 18 – Disposizioni transitorie

1. Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti decentrati integrativi e all'individuazione delle risorse specificatamente destinate alle finalità di cui all'articolo 20, comma 1, lettere a) e b) e all'articolo 27 del decreto legislativo n. 150/2009, si intendono:
 - a) per i responsabili degli uffici e dei servizi, la retribuzione di risultato prevista dai rispettivi ordinamenti contrattuali;
 - b) per il restante personale, i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, le progressioni economiche all'interno della categoria e l'attribuzione di incarichi di responsabilità previste dalle norme contrattuali vigenti.
2. Il budget di salario accessorio per ciascun centro di costo o responsabilità, limitatamente alle risorse da destinare, all'applicazione del regime di premialità al personale dipendente, è definito, in **sede di conferenza dei servizi entro il 1 novembre di ogni anno**. Per l'anno 2015 la definizione degli stanziamenti verrà definito sulla base della previgente metodologia operativa.
3. Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'articolo 40, comma 3-bis, del d.lgs. n. 165/2001, ai sensi del quale la contrattazione collettiva integrativa al fine di assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato, produce efficacia la ripartizione delle risorse decentrate, secondo le regole fissate dagli articoli 15 e 17 del contratto collettivo nazionale di lavoro del 1 aprile 1999 e 31 del contratto collettivo nazionale di lavoro del 22 gennaio 2004.
4. Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'articolo 40, comma 3-bis, del d.lgs. n. 165/2001, ai sensi del quale la contrattazione collettiva integrativa al fine di assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale, una quota

prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato, produce efficacia la ripartizione delle risorse decentrate, secondo le regole fissate nel presente regolamento.

Art. 19 – Disposizioni finali

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

PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

(Ai sensi dell'art. 10, comma 2°, del CCNL del 31.3.1999)

La “pesatura” delle posizioni organizzative appartiene alla competenza degli Enti.

In concreto appartiene all'autonomia dell'Ente anche l'individuazione dei soggetti cui materialmente questo compito è assegnato. L'importo della posizione deve essere compreso nelle “forchette” indicate dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

Occorre considerare che l'importo in godimento nel 2010 non può essere aumentato tranne che si registri il mutamento dei compiti assegnati, sulla base delle previsioni contenute nell'articolo 9, comma 1, del D.L. n. 78/2010, con cui viene posto il tetto del trattamento economico individuale in godimento in tale anno come soglia massima invalicabile per i compensi complessivamente spettanti ai dirigenti ed ai dipendenti pubblici.

Il legislatore, testualmente, stabilisce che il trattamento economico “*non può superare il trattamento ordinariamente spettante per l'anno 2010, al netto degli effetti derivanti da eventi straordinari della dinamica retributiva, ivi incluse le variazioni dipendenti da eventuali arretrati e dal conseguimento di funzioni diverse in corso d'anno*”.

Sulla base di questa formula la Ragioneria Generale dello Stato, con la Circolare n. 12/2011, ha compreso nel tetto al trattamento economico individuale anche la retribuzione di posizione.

Tuttavia la preposizione ad un diverso ufficio dirigenziale cui sia collegata una diversa retribuzione fissa e/o variabile, può comportare il riconoscimento di un trattamento accessorio superiore a quello spettante nel 2010. È da evidenziare, inoltre, che il tetto fissato dal citato articolo 9, comma 1, non opera in relazione alla variazione nella distribuzione delle competenze tra gli uffici che, in attuazione di processi di riorganizzazione previsti da disposizioni legislative, influisca sulla misura della retribuzione di posizione di parte variabile correlata a ciascun incarico dirigenziale.

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

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

Tra i fattori di valutazione del “peso” delle posizioni organizzative, sono generalmente previsti: la complessità organizzativa (ambito al cui interno si segnalano, in particolare, i fattori legati alla gestione delle risorse umane); la rilevanza dei compiti di programmazione; le relazioni, intendendo come tali tanto quelle con gli organi di governo quanto quelle con gli altri uffici pubblici, ma anche con i colleghi e con il personale; la complessità gestionale (ambito che comprende, in particolare, la gestione di risorse finanziarie e strumentali); l'attribuzione di incarichi ulteriori e le conoscenze richieste.

In altri termini, ciò che si valuta in questa sede non è l'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa: tale apporto è valutato in sede di erogazione della indennità di risultato.

Ovvero, si pesa la “sedia” e non colui che la occupa in quella fase.

I criteri fondamentali per l'individuazione delle posizioni organizzative, di cui all'art. 8, del CCNL 1998/2001 (31/03/1999), secondo cui possono essere così determinate, ai fini della responsabilità di prodotto e di risultato, sono i seguenti:

- a) *lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;*
- b) *lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;*
- c) *lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.*

Per ciascun criterio sono identificati i punteggi massimi ai fini della pesatura.

Il punteggio massimo complessivamente ottenibile è 100.

Secondo il punteggio raggiunto e la fascia di inserimento spetterà poi al Sindaco con il supporto della Giunta comunale adottare il decreto per l'assegnazione della retribuzione di posizione.

Ai fini della valutazione delle posizioni organizzative nei Comuni di Colle di Val d'Elsa e di Casole d'Elsa si propone di:

- a) assegnare ad ogni posizione organizzativa un valore economico che rifletta le sue caratteristiche oggettive, indipendentemente dalle qualità personali del titolare che temporaneamente la ricopre;
- b) prevedere elementi di valutazione specifici per quanto riguarda le diverse tipologie di posizioni attivabili ai sensi del CCNL 31.3.1999 e del CCNL 22.1.2004 ovvero posizioni organizzative caratterizzate da elevata complessità organizzativa e gestionale ovvero alte professionalità;
- c) ottemperare a precise previsioni contrattuali che attribuiscono ai titolari di posizione organizzativa una retribuzione di posizione commisurata alla valutazione delle posizioni definita attraverso un sistema di *job evaluation*.

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

I FATTORI DI VALUTAZIONE

Per le posizioni organizzative i fattori di valutazione considerati sono:

A) Dimensione e qualità delle risorse finanziarie e umane gestite (fino a 25 punti) valutata rispetto:

- 1) alle complessità dei processi operativi di competenza e alla significatività delle attività attribuite, fino a 6 punti;
- 2) alla complessità e frequenza delle decisioni e quindi all'autonomia di cui gode la posizione, fino a 6 punti;
- 3) alle risorse (umane e finanziarie) da gestire, fino a 8 punti;
- 4) alla complessità delle relazioni che la posizione deve intrattenere, fino a 5 punti.

B) Mappatura prodotti strutturali connessi alla "mission".

Responsabilità da valutarsi rispetto al numero e tipologia di funzioni dirigenziali delegate alla posizione, all'estensione delle responsabilità, alla probabilità di incorrere in fattispecie di responsabilità ed alla gravità delle conseguenze nel caso si incorra in tali ipotesi di responsabilità, fino a 20 punti.

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

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

D) Grado di specializzazione richiesto e necessità costante di studio, ricerca, vigilanza e controllo. Conseguenze degli errori commessi.

Peso della posizione sulle attività del servizio (da valutare in relazione alla rilevanza dei risultati richiesti alla Posizione organizzativa per il raggiungimento dei risultati complessivi del servizio), fino a 25 punti.

DESCRIZIONE DEI FATTORI

A) Dimensione e qualità delle risorse finanziarie e umane gestite (fino 25 punti) valutata rispetto:

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

Si valuta con prudente apprezzamento del Nucleo, sulla base del numero, della consistenza, della standardizzabilità e prevedibilità, delle attività ordinarie gestite e della complessità dei processi operativi di competenza della posizione, anche in considerazione della dinamica degli indicatori assegnati. Nella valutazione deve essere considerata ad esempio la complessità derivante dagli interessi pubblici e privati coinvolti del processo decisionale o derivante dal fatto che la posizione sia posizione di front - office e debba gestire quotidianamente un numero elevato di utenti che richiedono risposte immediate e difficili da standardizzare ecc.

La valutazione è espressa secondo il seguente schema:

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

2 Alle complessità e frequenza delle decisioni e quindi all'autonomia di cui gode la posizione, fino a 6 punti.

Si valuta con prudente apprezzamento del Nucleo l'autonomia di cui gode la posizione organizzativa, considerando la frequenza con cui la posizione organizzativa è chiamata a decidere autonomamente ed il livello di complessità delle decisioni assunte. All'aumentare degli ambiti di attività di competenza del servizio, degli ambiti presidiati dalla posizione organizzativa ed all'aumentare del livello di specializzazione richiesto dalle attività gestite dalla stessa, il livello di autonomia necessariamente aumenta.

La valutazione è espressa secondo il seguente schema:

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

3.1 Alle risorse umane da gestire, fino a 4 punti.

Si valuta prendendo in considerazione la numerosità delle risorse umane gestite o coordinate e la complessità della gestione derivante dalla presenza personale appartenente a famiglie professionali diverse, dalla presenza di turni e/o di personale assunto con diverse tipologie contrattuali, anche appartenente agli altri comuni, secondo il seguente schema:

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

3.2 Alle risorse finanziarie da gestire, fino a 4 punti.

Si valuta prendendo in considerazione l'entità presunta delle risorse economico-finanziarie gestite annualmente dalla posizione indicando i centri di costo, i centri responsabili, capitoli e articoli di riferimento – escluse le spese di personale - (sulla base dei dati del rendiconto consuntivo dell'ultimo

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Grado	di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni
	1) attuazione di piani, programmi e indirizzi dell'amministrazione <i>da realizzarsi attraverso colloqui-interviste dei Responsabili delle aree con il nucleo di valutazione sulla base delle relazioni intermedie e finali degli stessi</i> 2) grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi
Stato di salute dell'amministrazione	
	1) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione 2) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati <i>da realizzarsi attraverso questionari da sottoporre agli stakeholder</i> 3) efficienza nell'impiego delle risorse 4) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali 5) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità <i>da realizzarsi attraverso schede che evidenzino gli ambiti e i livelli di miglioramento</i>
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni	
	1) <i>benchmarking con altri enti</i>

REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

1. La metrica adottata nella misurazione della performance organizzativa ed individuale, a cui corrisponde un punteggio con possibilità di assegnare anche il mezzo punto, si basa su tre elementi:
 - a) l'oggetto della valutazione (risultati assicurati, in termini di progetti realizzati ed indicatori di attività, e comportamenti dimostrati nel lavoro);
 - b) il ruolo da ricoprire e ricoperto nell'organizzazione dall'operatore valutato;
 - c) il concetto di adeguatezza relativa stabilito operativamente in una logica comparativa tra addetti che operano in uno stesso contesto organizzativo di responsabilità.
2. Si richiede cioè ad ogni valutatore di individuare e valorizzare, possibilmente in una relazione propositiva con il valutato, l'apporto che viene considerato normale, professionalmente adeguato nel lavoro per cui l'addetto è stato assunto dall'Amministrazione, rispetto all'oggetto della valutazione e tenendo conto del ruolo da svolgere e svolto dal valutato.
3. È infatti evidente che il livello di adeguatezza richiesto ad ognuno può mutare:
 - a) sia rispetto ai diversi fattori considerati nella valutazione, elemento che viene preso in considerazione attraverso l'attribuzione del peso relativo da dare a ciascun fattore in funzione della rilevanza e priorità dello stesso per l'apporto richiesto al valutato,
 - b) sia rispetto al ruolo da svolgere.
4. Sicché, per quanto riguarda la valutazione dell'adeguatezza del ruolo svolto, a chi lavora direttamente a contatto con i cittadini e con gli utenti dei servizi dell'Ente, sono richiesti rispetto, attenzione e cortesia maggiori e comunque diversi rispetto a chi non ha rapporti diretti; così come per chi svolge attività ripetitive non soggette a continui cambiamenti di regole o prassi esecutive l'adeguatezza della propria capacità e del proprio impegno a mantenere aggiornate le proprie conoscenze e capacità tecnico-professionali sono diverse da chi svolge attività in continuo cambiamento per cui si richiede studio ed aggiornamento.
5. In primo luogo, pertanto, il valutatore dovrebbe fare un esercizio teorico (cioè non riferito ad un singolo operatore da valutare) di revisione del proprio modo di intendere il giudizio di adeguatezza professionale dell'apporto lavorativo rapportandolo ai risultati/comportamenti di una pluralità di persone che prendono sul serio il proprio lavoro ed il lavorare in un'organizzazione.
6. In secondo luogo, procedere concretamente alla valutazione comparativa delle performance individuali di un determinato periodo con la metodologia degli episodi significativi, positivi e negativi, utile per dar conto con i fatti dell'adeguatezza o meno dell'apporto lavorativo dato con riferimento ai valori ed alle regole dell'organizzazione (professionalità, servizio pubblico, responsabilità per risultati) ed al ruolo del valutato.
7. Narrazioni di episodi che, se del caso, sono alla base del dialogo, a volte difficile, tra valutato e valutatore volto a dare elementi concreti di riferimento ad un processo sostanziale di autovalutazione e di apprendimento professionale ed organizzativo che vada oltre la forma ed i formalismi delle schede di valutazione.
8. In applicazione dei principi sopra esposti ed in funzione del miglioramento del servizio pubblico, la metrica adottata nella metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance dell'Ente è la seguente:
 - a) *Prestazioni scarse o insufficienti - Percentuale ottenuta: inferiore o uguale a 40%;*
 - b) *Prestazioni parzialmente adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 40% ed inferiore o uguale al 50%;*
 - c) *Prestazioni adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 60% ed inferiore o uguale al 70%;*
 - d) *Prestazioni più che adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 70% ed inferiore o uguale al 90%;*
 - e) *Prestazioni ottime - Percentuale ottenuta: 100%.*
9. In questo quadro si definiscono prestazioni scarse o insufficienti quelle prestazioni che, ad esempio, sono state caratterizzate da frequenti e/o persistenti episodi nel corso dell'anno di mancata erogazione e/o supplenza da parte di altri operatori per svariati motivi (ritardi, prestazioni interconnesse con il lavoro di altri non assicurate, non comprensione del problema,

- ecc.).
10. Si definiscono prestazioni parzialmente adeguate quelle prestazioni per cui, ad esempio, le supplenze nel corso dell'anno non sono state frequenti, ma che comunque hanno registrato risultati negativi e/o episodi significativi di negligenza (anche un solo episodio, se grave, può dar luogo a questo giudizio).
 11. Si definiscono prestazioni adeguate quelle prestazioni che non hanno richiesto durante l'anno attività di supplenza e che, come si è detto, vengono assicurate con la dovuta perizia professionale e la diligenza del cosiddetto buon padre di famiglia.
 12. Si definiscono prestazioni più che adeguate quelle prestazioni che, oltre ad essere svolte con tempestività, perizia professionale e diligenza, hanno assicurato durante l'anno, per esempio, le attività suppletive di cui ai primi due casi e/o che comunque hanno registrato episodi significativi del modo del farsi carico del servizio pubblico da garantire.
 13. Si definiscono prestazioni ottime quelle prestazioni che oltre che essere "più che adeguate", si sono caratterizzate per episodi di propositività, iniziativa, *problem solving*, miglioramento ed innovazione del servizio pubblico.
 14. Con questa gradazione dei giudizi risulta infine evidente che l'adeguatezza, sebbene parziale, della performance individuale viene complessivamente raggiunta se la somma dei punti ottenuta per i vari fattori (risultati e comportamenti) supera il **40%** del punteggio massimo ottenibile.
 15. La posizione di risultato è invece corrisposta nella medesima percentuale conseguita in sede di valutazione a coloro che hanno conseguito una valutazione almeno superiore al 50% dei punti massimo disponibili, mentre per coloro che hanno conseguito una valutazione eguale o inferiore a tale percentuale, ma almeno fino al 40%, sarà corrisposta la retribuzione risultante nella misura del 25% della somma assegnabile per tale fascia.

**SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE -
ANNO**

Fattore	Rilevanza relativa %	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
<i>Problem solving.</i> Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza.	20,00%	20	
<i>Integrazione.</i> Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione tra i servizi e gli uffici.	20,00%	20	
<i>Differenziazione.</i> Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei responsabili delle posizioni organizzative.	20,00%	20	
<i>Leadership.</i> Capacità di coordinare e motivare i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di dialogo con i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei vari uffici.	20,00%	20	
<i>Team building.</i> Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo di più soggetti.	20,00%	20	
TOTALE	100,00%	100	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI RESPONSABILI
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE – ANNO.....**

Area:

Responsabile:

Performance organizzativa dell’Ente max punti ottenibili 10

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Attuazione indirizzi	5	
Obblighi pubblicità	5	
Totale parziale	10	

Performance organizzativa di centro di responsabilità² max punti ottenibili 45

Descrizione obiettivi	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Sviluppo	30	
Operativi e/o mantenimento	15	
Totale parziale	45	

Performance individuale³ max punti ottenibili 25

Descrizione obiettivo	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Obiettivi individuali assegnati	25	
Totale parziale	25	

Comportamento manageriale⁴ max punti ottenibili 20

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Capacità di valutazione, guida e motivazione dei collaboratori	3	
Rispetto delle regole e responsabilità di risultato	2	
Capacità di innovazioni e miglioramento del servizio	3	
Orientamento all'utente ed al cittadino	3	
Modalità di attuazione degli indirizzi ⁵	3	

² Sono considerati, inoltre, come elementi fondamentali da valutare con riferimento all’area dei risultati del segretario:

- a) la performance organizzativa complessiva conseguita dall’Amministrazione;
- b) le iniziative e le proposte elaborate nel corso dell’anno per il miglioramento della stessa performance organizzativa;
- c) l’attenzione ed il miglioramento del sistema di misurazione, valutazione e gestione della performance.

³ I 25 punti disponibili sono ripartiti tra i diversi obiettivi individuali assegnati al valutato in fase di programmazione. Qualora non fossero assegnati obiettivi individuali i 25 punti disponibili sono ripartiti nel seguente modo:

- a) 5 punti alla contribuzione alla performance organizzativa di Ente;
- b) 10 punti alla performance organizzativa di centro;
- c) 10 punti al comportamento manageriale.

La distribuzione dei punti relativi alla performance individuale all’interno delle tre rimanenti aree di valutazione, essendo da considerarsi una ipotesi straordinaria, sarà decisa ad hoc qualora se ne presentasse l’eventualità.

⁴ La valutazione del comportamento manageriale avviene prendendo in considerazione sia la valutazione da parte del superiore gerarchico che dei dipendenti presenti all’interno della struttura di cui il valutato è responsabile.

Continuità del servizio e capacità di gestione del tempo	3	
Gestione delle crisi organizzative e delle emergenze (<i>Problem solving</i>)	3	
Totale	20	
Totale generale	100	

FORMULA PER CALCOLO PUNTEGGIO MEDIO DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE IN CASO DI NOMINA A POSIZIONE ORGANIZZATIVA:

$1/p \times \text{punteggio scheda E} + (1 - 1/p) \times \text{punteggio scheda D};$

in cui “p” è uguale al numero di PO complessive dell’Ente.
Inoltre, $1/p$ non può essere mai inferiore a 0,33.

⁵ Elemento di valutazione approfondito relazione Sindaco/responsabile.

POSIZIONI ORGANIZZATIVE
GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE

1. CAPACITÀ DI VALUTAZIONE E MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI

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

2. RISPETTO DELLE REGOLE E RESPONSABILITÀ DI RISULTATO

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

3. INNOVAZIONI E MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO

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

4. ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL CITTADINO

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

5. MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEGLI INDIRIZZI

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

6. CONTINUITÀ DEL SERVIZIO

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

7. GESTIONE DELLE CRISI ORGANIZZATIVE E DELLE EMERGENZE

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

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE A/B – ANNO.....

Area:

Cognome Nome.....

Area comportamenti - Punteggio massimo ottenibile: 90

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

PUNTI OTTENUTI

IL RESPONSABILE _____

Data di consegna al dipendente ____/____/____ Firma del dipendente _____

Allegato "H"

**DIPENDENTI CATEGORIE A/B
STRUMENTI PER I VALUTATORI
COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI PER
LIVELLO**

1. Accuratezza e impegno

- A. Individua l'attenzione data alla riduzione degli errori, alla ricerca di risultati di buona qualità e al rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.
- B. Dimostra un impegno minimo nell'assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Ripete gli errori e manca di organizzazione e metodo.
- C. Dimostra di essere in grado di controllare la qualità del proprio lavoro, riesce a rispettare le scadenze in modo approssimativo;
- D. Realizza controlli sulla qualità del lavoro, e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze.
- E. Controlla accuratamente e regolarmente la qualità del lavoro mantenendone alti gli standard qualitativi. Si organizza efficacemente e rispetta sempre le scadenze.

2. Orientamento all'utente

- A. Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.
- B. E' poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.
- C. Formalmente cortese, si limita a concedere informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato.
- D. Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato,
- E. Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

3. Cooperazione e relazioni interpersonali

- A. Individua la capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro.
- B. Ha difficoltà a collaborare con altri. Tende a comportarsi in modo individualistico.
- C. Cooperava soltanto con alcune persone, comprende con difficoltà le esigenze degli altri.
- D. Ha un atteggiamento di cooperazione verso la maggior parte dei colleghi. E' disponibile ad adeguare il proprio comportamento per entrare in relazione con tutti.
- E. E' sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a tutti i colleghi.
- F. Gestisce con padronanza la comunicazione interpersonale.

4. Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite

- A. Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività.
- B. Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite.
- C. Osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato.
- D. Rispetta correttamente procedure e direttive.
- E. Rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.

5. Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità

- A. Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale.

- B. Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.
- C. Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.
- D. Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.
- E. Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.
- F. Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

6. Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio

- A. Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.
- B. Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.
- C. Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.
- D. Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.
- E. Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE C/D- ANNO..... Area: Cognome Nome.....				
Area "Risultati"		max punti ottenibili 50		
Descrizione obiettivi	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto		
Sviluppo	30			
Operativi	20			
Totale complessivo	50			
Area "Comportamenti"		max punti ottenibili		
Comportamento	Peso	Fattori	Descrizione	Punteggio (da 1 a 5)
1	5,00%	Accuratezza e impegno	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia con attenzione alla ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro	
2	5,00%	Orientamento all'utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente	
3	5,00%	Cooperazione e relazioni interpersonali	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro	
4	5,00%	Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività	
Comportamento	Peso	Fattori	Descrizione	Punteggio (da 5 a 15)
5	15,00%	Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative	

6	15,00%	Iniziativa personale, proposte di miglioramento o del servizio	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio	
---	--------	--	--	--

PUNTI OTTENUTI

IL RESPONSABILE _____

Data di consegna al dipendente ____/____/____ Firma del dipendente _____

Allegato "L"

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

1. Competenze tecniche

- A. Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali di mestiere. Individua la capacità di pianificare e programmare insiemi di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.
- B. Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente. Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse.
- C. Ha discrete conoscenze tecniche che applica ad un ambito specialistico; dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico.
- D. Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica in ambito specialistico con molte varianti; pianifica e programma autonomamente la attività e le risorse assegnate.
- E. Dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi; pianifica e programma attività anche complesse senza difficoltà mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.

2. Orientamento all'utente

- A. Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.
- B. È poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.
- C. Formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più.
- D. Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato.
- E. Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

3. Cooperazione

- A. Individua la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità ad aiutarli per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.
- B. Ha difficoltà a collaborare con altri anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico.
- C. Coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.
- D. Ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. È disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi.
- E. È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

4. Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite

- A. Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività.
- B. Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite.
- C. Osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato.
- D. Rispetta correttamente procedure e direttive.
- E. Rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.

5. Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità

- A. Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale.
- B. Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.
- C. Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.
- D. Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.
- E. Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.
- F. Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

6. Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio

- A. Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.
- B. Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.
- C. Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.
- D. Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.
- E. Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

COMUNE DI CASOLE D'ELSA
PROVINCIA DI SIENA

U.O. AREA N.....-.....

Al Segretario generale
Sede

Il/la sottoscritto/a:nella qualità di	responsabile dell'area n.....
	<i>(descrizione dell'area)</i>

assegnata con decreto sindacale agli atti, presenta le risultanze argomentate dell'attività svolta durante l'esercizio finanziarioin ossequio alle norme del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n 150 e del regolamento vigente, nonché dei CCNLL.

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

La valutazione obiettiva sull'andamento delle attività durante la gestione e sui punti di forza e di crisi e/o difficoltà è la seguente:

.....

.....

.....

nei tempi occorre

.....

nella qualità occorre

.....

nella quantità occorre

.....

.....

Obiettivi strategici assegnati dal piano delle performance

.....

.....

.....

.....

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

1. Per l'obiettivo strategico/operativo “.....”, il piano delle performance individuava l'indicatore nel e prevedeva il raggiungimento per l'anno di un *target* costituito da

Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____

.....

Risultato: Maggiore/minore.

Osservazioni:

2. Per l'obiettivo strategico/operativo “.....”, il piano delle performance individuava l'indicatore nel e prevedeva il raggiungimento per l'anno di un *target* costituito da

Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____

.....

Risultato: Maggiore/minore.

Osservazioni:

3. Per l'obiettivo strategico/operativo “.....”, il piano delle performance individuava l'indicatore nel e prevedeva il raggiungimento per l'anno di un *target* costituito da

Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____

.....

Risultato: Maggiore/minore.

Osservazioni:

4. Per l'obiettivo strategico/operativo “.....”, il piano delle performance individuava l'indicatore nel e prevedeva il raggiungimento per l'anno di un *target* costituito da

Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____

.....

Risultato: Maggiore/minore.

Osservazioni:

5. Per l'obiettivo strategico/operativo “.....”, il piano delle performance individuava l'indicatore nel e prevedeva il raggiungimento per l'anno di un *target* costituito da

Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____

.....

Risultato: Maggiore/minore.

Osservazioni:

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

Soluzioni, provvedimenti e metodi usati, per rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, nel miglioramento dei servizi:
Innovazioni o interventi eseguiti per l'ottimizzazione delle risorse tecnologiche e procedurali e relativa formazione del personale:
Per l'orientamento all'utente in relazione all'organizzazione dell'Ente posso affermare che le varie esigenze espresse vengono soddisfatte nel modo seguente:
Per il mio personale apporto specifico alle attività dell'Ente nell'affrontare i problemi anche operando in maniera autonoma, ricercando soluzioni alternative e migliorative del servizio, posso affermare quanto segue:
<i>a) definizione:</i>
<i>b) realizzazione:</i>
<i>c) effettuazione:</i>
Gli indirizzi espressi dall'Amministrazione con le specifiche direttive assegnate all'Area, sono stati attuati nei termini seguenti:
Le fasi di crisi organizzative che si sono presentate sono state superate nei termini seguenti:
L'emergenza:
<i>l'ho così affrontata:</i>
Casi di mancata o tardiva emanazione di provvedimenti amministrativi, di cui all'art. 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, nel corso dell'anno(elencare i casi di mancata o ritardata adozione di provvedimenti amministrativi).
Casi di mancata o tardiva pubblicazione degli atti in attuazione degli obblighi derivanti dall'Amministrazione trasparente, nel corso dell'anno (elencare i casi di mancata o ritardata adozione pubblicazione).
Considerazioni finali

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

Il Responsabile dell'area

(.....)
