



COMUNE DI BERLINGO

Provincia di Brescia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Approvato con deliberazione G.C. del Commissario Prefettizio n. 10 del 08/03/2019

INDICE

PARTE PRIMA - DISPOSIZIONI GENERALI

1 - PREMESSA E FINALITÀ	pag.3
2 - DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE	pag.3
3 - MISURAZIONE E VALORE DELLA PERFORMANCE	pag.3
4 - ATTORI DELLA VALUTAZIONE	pag.3

PARTE SECONDA - FASI DELLA VALUTAZIONE

5 - FASE INIZIALE	pag.4
5.1 - ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - PDO	pag.4
5.2 - CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI	pag.4
5.3 - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	pag.5
5.4 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	pag.5
6 - MONITORAGGIO SULLA PERFORMANCE	pag.5
7 - VALUTAZIONE FINALE.....	pag.5

PARTE TERZA - OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

8 - OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI.	pag.6
9 -OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....	pag.6
10 - GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....	pag.6
11 - METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI.....	pag.7
12 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI NON PO	pag.8
13 - METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI NON PO	pag.8
14 - LAVALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE	pag.8
15 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	pag.9

ALLEGATI: MODELLI DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

scheda lett a) (per dipendenti PO)

scheda lett b) (dipendenti non PO)

scheda lett c) (tabella di rendiconto)

scheda lett d) (valutazione del segretario comunale)

scheda lett. e) (aree e pesature delle PO)

PARTE PRIMA - DISPOSIZIONI GENERALI

1 - PREMESSA E FINALITÀ

Il sistema di misurazione e valutazione, in esecuzione dell'art. 109 del Regolamento comunale di organizzazione degli uffici e dei servizi vigente, ha come finalità la valutazione annuale della performance dei dipendenti, compresi gli incaricati di posizione organizzativa; la valutazione si attua con criteri selettivi di valorizzazione del merito, sulla base dei risultati conseguiti e di significativa differenziazione di giudizi, anche ai fini dell'utilizzo dei sistemi premianti previsti dai CCNL e dalla legislazione vigente in particolare il D.Lgs. n.74/2017 ed il CCNL del 21/05/ 2018.

La PERFORMANCE individuale è valida e valutabile anche ai fini del PTPCT (Anac, Delibera n.1074/2018).

Il sistema di valutazione è rivolto ad accertare:

- il miglioramento della qualità dei servizi offerti,
- la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative,
- la trasparenza dei risultati dell'ente e delle risorse impiegate per il loro perseguimento,
- il valore aggiunto realizzato dalle attività dei servizi nei confronti della collettività, inteso come effetto dei risultati conseguiti sui portatori di interesse interni ed esterni all'ente.

Il sistema di valutazione definisce il metodo e il procedimento per la valutazione annuale delle prestazioni dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa, dipendenti, Segretario Comunale/Generale (cd. performance individuale) nonché dell'organizzazione intesa nel suo complesso (cd. performance organizzativa). La valutazione si attua utilizzando criteri selettivi di valorizzazione del merito, sulla base dei risultati conseguiti anche ai fini dei sistemi premianti previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 e smi.

2 - DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance è definita come il **CONTRIBUTO**, inteso come risultati che un dipendente, singolo o in gruppo o unità organizzativa apporta, attraverso la propria azione, alla realizzazione delle finalità e degli obiettivi dell'amministrazione per il soddisfacimento dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata istituita (cd. performance individuale).

La performance è sempre correlata ad un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati dall'ente ed è costituita dall'esecuzione di una o diverse attività che, adottando adeguati comportamenti professionali e particolari modalità di esecuzione, hanno come esito determinati risultati programmati, che apportano un **VALORE AGGIUNTO** rispetto alle prestazioni precedentemente svolte (cd. performance organizzativa).

3 - MISURAZIONE E VALORE DELLA PERFORMANCE

La performance è **MISURABILE** solo attraverso il risultato conseguito rispetto ad un obiettivo od a una prestazione personale (**PERFORMANCE INDIVIDUALE OD ORGANIZZATIVA**) predisposta in modo tale che il contributo che ne deriva si presti alla sua misurazione e valutazione.

Il **VALORE DELLA PERFORMANCE** è sempre correlato all'**EFFETTO** che il risultato della performance produce sui portatori di interesse e non invece allo sforzo necessario a produrlo; si potranno quindi realizzare risultati che producono effetti di notevole portata senza sforzi particolari come si possono verificare realizzazioni di risultati di modesto effetto che hanno richiesto notevoli sforzi.

Per determinare il valore del risultato della performance è necessario che siano previste le modalità per la **VERIFICA DEL GRADO DI REALIZZAZIONE** delle prestazioni, in modo che possa sempre essere dimostrato indiscutibilmente il valore aggiunto conseguito dalla realizzazione della prestazione stessa.

Per poter determinare la congruità e coerenza della performance individuale e di gruppo o di un servizio od ufficio, è necessario che, al momento della predisposizione degli obiettivi e/o delle prestazioni individuali, che rappresentano il contenuto della **PERFORMANCE**, si provveda anche ad indicare la **MODALITÀ** di realizzazione con la chiara indicazione delle **RISORSE** necessarie alla realizzazione dell'obiettivo e dei **TEMPI** necessari al suo conseguimento.

4 - ATTORI DELLA VALUTAZIONE

Gli attori della valutazione sono il Sindaco, la Giunta, il Segretario, i Responsabili di posizione organizzativa ed il Nucleo di valutazione anche in forma associata.

a.- Il **SINDACO**, sentita la Giunta, approva la proposta di valutazione formulata dal Nucleo di valutazione, anche in forma associata;

b.- I RESPONSABILI DEI SERVIZI, cui competono le valutazioni del personale assegnato al proprio settore/servizio, anche ai fini della progressione economica nonché della corresponsione dei premi incentivanti;

c.- Al SEGRETARIO generale, compete:

- la predisposizione di tutti gli atti necessari ai fini dell'istruttoria da parte del Nucleo di Valutazione per la proposta di valutazione degli incaricati di posizione organizzativa al Sindaco;
- l'apertura ed aggiornamento delle schede di valutazione degli incaricati di posizione organizzativa ed in particolare, in occasione della fase iniziale della valutazione, sentita la Giunta comunale, l'assegnazione degli obiettivi agli incaricati di posizione organizzativa, da inserire nel PDO (Piano degli obiettivi);
- la segnalazione alla Giunta di eventuali aree di debolezza e di criticità indicando i miglioramenti richiesti al fine di una valutazione finale positiva;
- il monitoraggio, nel corso dell'anno, sullo stato d'avanzamento dei comportamenti e della realizzazione degli obiettivi degli incaricati di posizione organizzativa, dandone adeguata e tempestiva informazione al Sindaco ed al Nucleo di valutazione, anche in forma associata.

d.- Il NUCLEO DI VALUTAZIONE, anche in forma associata, provvede a predisporre:

- il sistema metodologico di misurazione e valutazione della performance;
- la proposta al Sindaco per la valutazione annuale dei Responsabili di posizione organizzativa, ai fini della erogazione della retribuzione di risultato e di altri eventuali istituti premianti.

PARTE SECONDA - FASI DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione è articolato in tre fasi fondamentali:

5 - FASE INIZIALE

5.1 - ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - PDO

Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, la Giunta approva il PIANO DEGLI OBIETTIVI [PDO] che costituisce lo strumento operativo che permette di assegnare ai responsabili di posizione organizzativa le risorse finanziarie, umane e strumentali e contestualmente gli obiettivi dettagliati da realizzare e relativi indicatori.

La realizzazione degli obiettivi inseriti nel PDO costituiranno il presupposto per la valutazione dei responsabili di posizione organizzativa e del personale dipendente in ordine ai risultati raggiunti e alle performance individuali, con la conseguente attivazione di tutti gli istituti incentivanti previsti dai CCDI e da quelli integrativi previsti per gli incaricati di posizione e organizzativa e tutti gli altri dipendenti oltre che per il Segretario comunale.

La predisposizione del PDO, avviene a cura del Segretario generale sulla base delle indicazioni, indirizzi, richieste da parte della Giunta e di eventuali proposte presentate da parte degli incaricati di posizione organizzativa.

Gli obiettivi del PDO possono avere origine dai programmi dell'amministrazione, dagli indirizzi e richieste della Giunta, così come dall'analisi dei risultati delle attività dei singoli uffici e servizi negli esercizi precedenti; inoltre possono derivare da aspetti legati all'innovazione e alla semplificazione dell'azione amministrativa così come dall'esito delle analisi di *benchmarking* e di *customer satisfaction* eventualmente attivate.

È essenziale che in tale fase si provveda sempre ad evidenziare il collegamento tra obiettivi e risorse finanziarie o strumentali oltre che le modalità di realizzazione.

Gli obiettivi inseriti nelle schede di PDO possono essere in tutto o in parte assegnati ai dipendenti dei vari servizi e uffici dell'ente in base a criteri di opportunità e competenza, inserendoli nelle schede di valutazione individuali.

Il Segretario generale entro 15 giorni dalla pubblicazione della delibera di approvazione del PDO da parte della Giunta, provvede a formulare le proposte di miglioramento dei comportamenti professionali individuali degli stessi responsabili di posizione organizzativa inserendoli nelle singole rispettive schede di valutazione.

5.2 - CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI

Per quanto attiene ai Responsabili di posizione organizzativa, gli obiettivi sono tutti quelli inseriti nelle schede di PDO.

Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche:

1. riferibili a progetti o processi comunque definiti negli atti di programmazione dell'ente;
2. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
3. specifici e misurabili;
4. tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
5. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
6. commisurati ove possibile ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale nonché da comparazioni con amministrazioni simili;
7. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
8. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

5.3 - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

Nella FASE INIZIALE vengono formulate indicazioni e richieste di miglioramento sugli aspetti ritenuti deboli e meno performanti dei dipendenti, responsabili di posizione organizzativa e non, con riferimento al ruolo e alle funzioni assegnate.

Si tratta quindi di richieste di comportamenti e di prestazioni individuali da attuare per la realizzazione di una migliore performance a seguito dell'esercizio delle funzioni del ruolo o di una richiesta di miglioramento per criticità o debolezze precedentemente rilevate.

5.4 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La PERFORMANCE ORGANIZZATIVA concerne:

1. Definizione, attuazione e grado di realizzazione delle politiche destinate alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza, rilevabili dai documenti di programmazione triennali (RPP), dagli obiettivi assegnati ai responsabili di servizio nel PDO;
2. Rilevazione del grado di attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. Valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza rilevabile attraverso indagini di *customer satisfaction*, procedure di gestione dei reclami, particolari e specifiche iniziative;
4. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, evidenziabile dal miglioramento del flusso informativo interno, dalla riduzione od assenza di conflitti, dallo snellimento delle procedure ecc.;
5. Sviluppo delle relazioni con l'utenza evidenziate dalle specifiche iniziative adottate in merito;
6. Livello di efficienza con riferimento al contenimento delle spese;
7. Livello di efficacia dell'azione amministrativa attraverso la riduzione dei tempi per la realizzazione e il rilascio degli atti dei procedimenti amministrativi e delle risposte alle richieste provenienti dall'utenza;
8. Realizzazione di obiettivi di pari opportunità.

Data la complessità di definizione di un modello di rappresentazione della performance organizzativa per il Comune di Berlingo, che ha limitate dimensioni e risorse finanziarie, strumentali ed umane, il punteggio individuale si considererà valido anche ai fini della valutazione della performance organizzativa.

6 - MONITORAGGIO SULLA PERFORMANCE

La fase di monitoraggio riguarda il momento del confronto tra valutatore e valutato sul grado di raggiungimento degli obiettivi, sull'andamento complessivo dell'attività ordinaria e l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie. Oltre al confronto sugli obiettivi, questa fase rappresenta un momento di verifica dell'andamento complessivo della performance del valutato, con riferimento alle specifiche capacità su cui sarà espressa la valutazione e con apposita scheda valutativa dei Responsabili titolari di PO sub lett. a) e scheda dei dipendenti non titolari di PO sub lett. b).

7 - VALUTAZIONE FINALE

I RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA provvedono:

- 1) alla valutazione finale dei dipendenti appartenenti ai propri uffici, secondo le modalità previste dal presente sistema di valutazione, tenendo conto sia dei comportamenti professionali che del grado di realizzazione delle prestazioni individuali.

2) alla redazione della Relazione sulla Performance Organizzativa, ognuno per l'area di competenza; tale relazione costituisce una rendicontazione alla Giunta ed al Nucleo, sul grado di raggiungimento degli obiettivi, sul grado di attuazione dei programmi dell'ente, dei miglioramenti comportamentali attesi, sull'utilizzo delle risorse nonché sugli elementi della valutazione organizzativa evidenziando successi e criticità e proponendo soluzioni.

Il SEGRETARIO generale provvede:

- 1) a formulare la valutazione dei Responsabili di Area incaricati di posizione organizzativa da inviare all'OIV (se diverso dal segretario stesso) per l'istruttoria necessaria alla proposta di valutazione da presentare al Sindaco ed a coordinare i lavori per la predisposizione della Relazione sulla performance Organizzativa;
- 2) a informare il Sindaco esprimendo il proprio parere in merito alla valutazione annuale dei Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa effettuata dal Segretario Comunale;
- 3) a informare la Giunta esprimendo la valutazione complessiva dell'organizzazione, sulla base delle rendicontazioni dei Responsabili di PO incaricati di posizione organizzativa;
- 4) a redigere la scheda valutativa di rendiconto di cui in allegato sub lett. c).

L'esito della valutazione degli incaricati di posizione organizzativa unitamente alla relazione sulla performance organizzativa ed alla realizzazione degli obiettivi del PDO, sono pubblicati sul sito dell'ente.

PARTE TERZA - OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

8 - OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

Per i DIPENDENTI (escluse le posizioni organizzative) la PERFORMANCE INDIVIDUALE è valutata sulla base dei comportamenti professionali e delle prestazioni individuali.

La valutazione della performance individuale attiene alle prestazioni personali con riferimento alle competenze professionali del valutato, rispetto al ruolo ricoperto e alla declaratoria della categoria di inquadramento (intesa come professionalità esigibile) ed attiene alla verifica della costante capacità del valutato di adeguare i propri comportamenti, le proprie competenze e le proprie prestazioni, alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all'amministrazione.

La valutazione delle performance individuali, dovrà sempre evidenziare l'eventuale contributo personale fornito alla performance dell'unità organizzativa e del settore di appartenenza, alla realizzazione degli obiettivi del PDO del settore.

9 - OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per le POSIZIONI ORGANIZZATIVE con compiti di gestione ed autonomia organizzativa, la misurazione e valutazione è collegata a:

- lo sviluppo delle conoscenze (sapere applicato)
- la qualità delle relazioni esterne ed interne (capacità relazionali)
- la motivazione e la valutazione dei collaboratori (qualità del processo valutativo)
- capacità realizzativa degli obiettivi inseriti nel PDO del settore.

10 - GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. La graduazione delle posizioni è effettuata, sulla base della loro complessità organizzativa e funzionale, avendo riguardo ai seguenti profili:

- a) **Complessità e dimensione dei compiti affidati**, attraverso il quale si misura la consistenza qualitativa e il grado di eterogeneità dei compiti e delle responsabilità affidate alla posizione, rilevabile dalle specifiche attribuzioni poste in capo alla posizione stessa, in relazione al complesso delle funzioni e dei servizi fondamentali dell'Ente. In questo modo è possibile apprezzare l'eventuale disomogeneità di concentrazione di compiti e funzioni tra le diverse posizioni.
- b) **Consistenza delle risorse affidate**, con la quale si apprezza la dimensione delle risorse economiche (entrata e spesa), umane e strumentali direttamente gestite dalla posizione, in relazione al complesso delle risorse di cui dispone l'Ente e in comparazione con quelle gestite dalle altre posizioni.
- c) **Rilevanza per l'organizzazione interna**, che misura la consistenza e il livello di complessità delle relazioni interne. Si tratta di un fattore di valutazione che misura il quoziente della rilevanza infra organizzativa della posizione, con riguardo al grado di *trasversalità* dei compiti (che qualifica prevalentemente le funzioni di *staff*), rispetto alle restanti posizioni.

- d) **Impatto esterno**, che rileva l'importanza dei prodotti e dei risultati per i portatori di interesse esterni, con ciò intendendo tutti i diversi soggetti fruitori dei servizi dell'Ente. Esso, pertanto, consente di apprezzare il quoziente di rilevanza esterna della posizione (che, a differenza del fattore precedente, qualifica prevalentemente le funzioni di *line*), in rapporto alle altre posizioni.
2. Il sistema descritto trova attuazione mediante l'utilizzo della allegata scheda di valutazione sub lett e), funzionale a determinare il peso di ciascuna posizione. Il punteggio è espresso con un valore ricompreso tra quello minimo (per le posizioni che, rispetto alle altre, posseggono minor rilievo, relativamente al fattore considerato) e quello massimo (per le posizioni di maggior rilievo), previsti per ciascun fattore di valutazione.

Fattore di valutazione	Punteggio
Complessità e dimensione dei compiti affidati	Da 1 (min) a 5 (max)
Consistenza delle risorse affidate	Da 1 (min) a 5 (max)
Rilevanza per l'organizzazione interna	Da 1 (min) a 3 (max)
Impatto esterno	Da 1 (min) a 3 (max)
TOTALE	

11 - METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI

- La valutazione complessiva avviene utilizzando scale numeriche con valori che vanno da 0 a 100.
- La misurazione della valutazione si articola sui seguenti quattro "fattori di valutazione" (sulla base della scheda Allegato A):
 - SAPERE APPLICATO**: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione, quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance. MAX 40 PUNTI;
 - COMPETENZE RELAZIONALI**: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni. MAX 40 PUNTI;
 - MOTIVAZIONE E VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI**: intesa come attitudine a valorizzare le competenze individuali, anche attraverso un processo valutativo focalizzato sulle aree di miglioramento e, laddove le dimensioni lo consentano, a promuovere il lavoro di gruppo e l'interdipendenza positiva tra i collaboratori. La differenziazione delle valutazioni non costituisce un valore in sé, ma rileva la capacità del responsabile di evitare appiattimenti nel giudizio in presenza di capacità, competenze e apporti tra di loro diversi. MAX 20 PUNTI;
 - CAPACITA' REALIZZATIVA**: rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati. Ciascuno degli obiettivi di attività previsti, deve essere valutato. MEDIA PONDERATA DELLA % DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE.
- Il punteggio finale della valutazione dei Responsabili di Area/Servizi titolari di Posizioni Organizzative è dato dal prodotto della somma dei primi tre fattori (sapere applicato, competenze relazionali e motivazione e valutazione dei collaboratori) per la media ponderata della percentuale di realizzazione degli obiettivi di performance (capacità realizzativa). La valutazione della Performance viene così calcolata con la seguente formula:

$$\frac{a) + b) + c)}{100} \times \text{media ponderata della \% di realizzazione degli obiettivi di performance (dM)}$$

4. La retribuzione di risultato è determinata nel valore pari al 25% delle risorse previste in bilancio per tutte le posizioni organizzative e viene calcolata in proporzione al punteggio assegnato in sede di valutazione.

12 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI NON PO

La valutazione dei dipendenti non posizioni organizzative (scheda allegata lett. b), attiene ai comportamenti professionali e alle prestazioni personali con riferimento al ruolo ricoperto e alla declaratoria della categoria di inquadramento, intesa come professionalità esigibile ed attiene alla verifica della costante capacità del valutato di adeguare i propri comportamenti e le proprie competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all' amministrazione.

La misurazione della valutazione delle prestazioni dei dipendenti viene così riassunta in tre fattori:

- a) SAPERE APPLICATO: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. il sapere deve trovare concreta applicazione, quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance;
- b) COMPETENZE RELAZIONALI: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni;
- c) CAPACITA' REALIZZATIVA: rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati.

13 - METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI NON PO

La valutazione complessiva avviene utilizzando scale numeriche con valori che vanno da 0 a 100.

- a) SAPERE APPLICATO – MAX 30 PUNTI
 - sviluppo delle conoscenze: 0-15 punti
 - conoscenze: 0-15 punti
- b) COMPETENZE RELAZIONALI – MAX 30 PUNTI
 - qualità delle relazioni interne: 0-15 punti
 - qualità delle relazioni esterne: 0-15 punti
- c) CAPACITA' REALIZZATIVA – MAX 40 PUNTI
 - grado conseguimento obiettivi e compiti affidati: 0-40 punti.

14 - LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

1. La valutazione della Performance individuale del Segretario comunale viene effettuata sulla base della scheda allegato D) che presenta gli stessi fattori di valutazione dei Responsabili titolari di Posizioni organizzative;
2. La valutazione dei risultati dell'attività viene effettuata dal Sindaco, sentito il Nucleo di Valutazione (senza la partecipazione del Segretario interessato) e seguendo la seguente procedura:
 - il Segretario, entro il mese di marzo, redige una relazione sull'attività e sugli obiettivi conseguiti nell'anno di valutazione;
 - il Sindaco, sentito il Nucleo sulla base degli obiettivi raggiunti e avvalendosi della relazione compila la scheda di valutazione del Segretario comunale per l'attribuzione della retribuzione di risultato;
 - nel mese di aprile, il Sindaco consegna formalmente al Segretario comunale la scheda di valutazione.
 - Il Segretario, entro 20 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, può presentare eventuali osservazioni.

- Il Sindaco, tenendo conto delle eventuali osservazioni del Segretario assegna con proprio atto, il punteggio definitivo in base alla seguente formula:

$$\frac{a) + b) + c)}{100} \times \text{media ponderata della \% di realizzazione degli obiettivi di performance (dM)}$$

15 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

1. Sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione è possibile per ciascun valutato attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.
2. La richiesta deve essere presentata al Segretario comunale ed al Nucleo di Valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale al dipendente. Entro 20 giorni dal ricevimento della richiesta il Nucleo di Valutazione si riunisce per valutare la fondatezza della richiesta e, in caso positivo, per proporre al valutatore eventuali soluzioni correttive.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE RESPONSABILI TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Allegato A

Ente	
Responsabile/Titolare PO	
Valutazione relativa all'anno	
Valutatori	

	fattore di valutazione	ambito	min/max	punteggio ottenuto
a	SAPERE APPLICATO (1)	Sviluppo delle conoscenze	0-20	
		conoscenze	0-20	
b	COMPETENZE RELAZIONALI (2)	Qualità delle relazioni interne	0-20	
		Qualità delle relazioni esterne	0-20	
c	MOTIVAZIONE E VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (3)	Qualità del processo valutativo	0-20	
a+b+c	somma /100			0

	fattore di valutazione	obiettivo	% realizzata	obiettivo	% per peso	max teorico
d	CAPACITA' REALIZZATIVA (4)				0	0
					0	0
					0	0
totali					0	0
dM	media ponderata				#DIV/0!	

PUNTEGGIO FINALE - dato dal prodotto della somma dei primi tre fattori (a+b+c)/100 per la media ponderata della % di realizzazione degli obiettivi di performance (dM)	#DIV/0!
---	----------------

- (1) il punto 1.1, lett. a) della metodologia, così definisce questo fattore: "a) il sapere applicato: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione ("Non basta sapere, si deve anche applicare"), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance".
- (2) il punto 1.1, lett. b) della metodologia, così definisce questo fattore: "b) le competenze relazionali: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni".
- (3) il punto 1.1, lett. c) della metodologia, così definisce questo fattore: "c) la motivazione e valutazione dei collaboratori: intesa come attitudine a valorizzare le competenze individuali, anche attraverso un processo valutativo focalizzato sulle aree di miglioramento e, laddove le dimensioni lo consentano, a promuovere il lavoro di gruppo e l'interdipendenza positiva tra i collaboratori. La differenziazione delle valutazioni non costituisce un valore in sé, ma rileva la capacità del responsabile di evitare appiattimenti nel giudizio in presenza di capacità, competenze e apporti tra di loro diversi".
- (4) il punto 1.1, lett. d) della metodologia, così definisce questo fattore: "d) la capacità realizzativa: che rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati". Gli obiettivi sono definiti secondo quanto previsto dal punto 1.2 della metodologia (ciascuno degli obiettivi di attività previsti, deve essere valutato).

data

firma dei valutatori

firma del valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Comune	
Dipendente	
Valutazione relativa all'anno	
Valutatore	

	fattore di valutazione	ambito	min/max	punteggio ottenuto
a	SAPERE APPLICATO (1)	Sviluppo delle conoscenze	0-15	
		conoscenze	0-15	
b	COMPETENZE RELAZIONALI (2)	Qualità delle relazioni interne	0-15	
		Qualità delle relazioni esterne	0-15	
c	CAPACITA' REALIZZATIVA (3)	Grado conseguimento obiettivi e compiti affidati	0-40	
a+b+c	somma			0

(1) il punto 1.1, lett. a) della metodologia, così definisce questo fattore: "*a) il sapere applicato: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione ("Non basta sapere, si deve anche applicare"), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance*".

(2) il punto 1.1, lett. b) della metodologia, così definisce questo fattore: "*b) le competenze relazionali: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni*".

(3) il punto 1.1, lett. d) della metodologia, così definisce questo fattore: "*d) la capacità realizzativa: che rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati*". Il Responsabile di struttura, in fase preliminare, affida ai propri dipendenti appositi obiettivi di performance, come previsto dal punto 3. della metodologia stessa.

data

firma del valutatore

firma del valutato

SCHEMA RENDICONTO

Allegato C

Comune	
Servizio	
Responsabile	
Scheda relativa all'anno	

Obiettivo(1)	(titolo)	
	(descrizione)	

Ciclo di vita dell'obiettivo	(annuale o pluriennale)
------------------------------	-------------------------

Altri servizi coinvolti	
Risorse umane coinvolte	
Risorse finanziarie previste	

Indicatori	efficacia	(descrizione)
	efficienza	(descrizione)

Situazione di partenza	(dati quali/quantitativi)
Risultato atteso	(dati quali/quantitativi)

Criteri per la valutazione finale	Risultato pienamente raggiunto se:
	Risultato raggiunto al ___% se:
	Risultato raggiunto al ___% se:
	Risultato considerato non raggiunto se:

Peso dell'obiettivo in relazione alla rilevanza strategica e alla complessità realizzativa	basso					alto
	1	2	3	4	5	

RENDICONTAZIONE FINALE (O INTERMEDIA)

Indicatori	efficacia	Riscontro finale (o intermedio), con evidenze oggettive, del rispetto/scostamento indicatori
	efficienza	Riscontro finale (o intermedio), con evidenze oggettive, del rispetto/scostamento indicatori

Risultato conseguito (intermedio o finale)	Descrizione del risultato effettivamente conseguito, in relazione a quanto era stato previsto come risultato atteso (finale o intermedio)
--	---

Grado di realizzazione finale (o intermedio), rispetto a quanto atteso	% di raggiungimento, in relazione ai criteri predeterminati per la valutazione finale (o intermedia)
--	--

Motivazioni nel caso di scostamenti (finali o intermedi)	
--	--

SCHEDA DI VALUTAZIONE SERETARIO COMUNALE

Allegato D

Ente	
Segretario Comunale	
Valutazione relativa all'anno	
Valutatori	

	fattore di valutazione	ambito	min/max	punteggio ottenuto
a	SAPERE APPLICATO (1)	Sviluppo delle conoscenze	0-20	
		conoscenze	0-20	
b	COMPETENZE RELAZIONALI (2)	Qualità delle relazioni interne	0-20	
		Qualità delle relazioni esterne	0-20	
c	MOTIVAZIONE E VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (3)	Qualità del processo valutativo	0-20	
a+b+c	somma /100			0

	fattore di valutazione	obiettivo	% realizzata	% per obiettivo	% per peso	max teorico
d	CAPACITA' REALIZZATIVA (4)				0	0
					0	0
					0	0
totali					0	0
dM	media ponderata				#DIV/0!	

PUNTEGGIO FINALE - dato dal prodotto della somma dei primi tre fattori (a+b+c)/100 per la media ponderata della % di realizzazione degli obiettivi di performance (dM)	#DIV/0!
---	----------------

- (1) il punto 1.1, lett. a) della metodologia, così definisce questo fattore: "a) il sapere applicato: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione ("Non basta sapere, si deve anche applicare"), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance".
- (2) il punto 1.1, lett. b) della metodologia, così definisce questo fattore: "b) le competenze relazionali: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni".
- (3) il punto 1.1, lett. c) della metodologia, così definisce questo fattore: "c) la motivazione e valutazione dei collaboratori: intesa come attitudine a valorizzare le competenze individuali, anche attraverso un processo valutativo focalizzato sulle aree di miglioramento e, laddove le dimensioni lo consentano, a promuovere il lavoro di gruppo e l'interdipendenza positiva tra i collaboratori. La differenziazione delle valutazioni non costituisce un valore in sé, ma rileva la capacità del responsabile di evitare appiattimenti nel giudizio in presenza di capacità, competenze e apporti tra di loro diversi".
- (4) il punto 1.1, lett. d) della metodologia, così definisce questo fattore: "d) la capacità realizzativa: che rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati". Gli obiettivi sono definiti secondo quanto previsto dal punto 1.2 della metodologia (ciascuno degli obiettivi di attività previsti, deve essere valutato).

data

firma dei valutatori

firma del valutato

GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE 2019

Art. 10 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

ARTT. 13-15 CCNL 21/5/2018: Nel caso in cui i Comuni siano privi di posizioni di categoria D, la presente disciplina si applica ai dipendenti classificati nelle categorie C o B. In tal caso, il valore economico della relativa retribuzione di posizione può variare da un minimo di €. 3.000 ad un massimo di €. 9.500 annui lordi per tredici mensilità.

RETRIBUZIONE MINIMA	3.000
RETRIBUZIONE MAX	9.500

AREE/SETTORI	a) Complessità e dimensione dei compiti affidati		b) Consistenza delle risorse affidate		c) Rilevanza per l'organizzazione interna		d) Impatto esterno	
	Criteri	punti	Criteri	punti	Criteri	punti	Criteri	punti
AREA ECONOMICO CONTABILE	1. Eterogeneità dei compiti affidati		4. Dimensione delle risorse economiche		7. Complessità delle relazione interne		8. Importanza dei prodotti e dei risultati per i diversi soggetti fruitori dei servizi dell'Ente	
	2. Responsabilità affidate alla posizione		5. dimensione delle risorse umane					
	3. Complesso delle funzioni		6. dimensione delle risorse strumentali					
	Totale punti						Importo Indennità	-
AREA SERVIZI ALLA PERSONA	1. Eterogeneità dei compiti affidati		4. Dimensione delle risorse economiche		7. Complessità delle relazione interne		8. Importanza dei prodotti e dei risultati per i diversi soggetti fruitori dei servizi dell'Ente	
	2. Responsabilità affidate alla posizione		5. dimensione delle risorse umane					
	3. Complesso delle funzioni		6. dimensione delle risorse strumentali					
	Totale punti						Importo Indennità	-
AREA TECNICA	1. Eterogeneità dei compiti affidati		4. Dimensione delle risorse economiche		7. Complessità delle relazione interne		8. Importanza dei prodotti e dei risultati per i diversi soggetti fruitori dei servizi dell'Ente	
	2. Responsabilità affidate alla posizione		5. dimensione delle risorse umane					
	3. Complesso delle funzioni		6. dimensione delle risorse strumentali					
	Totale punti						Importo Indennità	-