



REPUBBLICA ITALIANA

CITTA' DI FINALE LIGURE



**REGOLAMENTO
SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

Approvato con deliberazione G.C. n. 11 del 16.01.2020

INDICE

Art. 1 – Oggetto

Art. 2 - Finalità di applicazione

Art. 3 - Programmazione operativa

Art. 4 - La misurazione e valutazione della performance individuale

Art. 5 - Sistema di valutazione per la progressione economica all'interno della categoria

Art. 6 - Procedure di conciliazione

Art. 7 - Entrata in vigore

ALLEGATI:

- **Allegato “A” - Valutazione dei risultati del Segretario dei Dirigenti degli incaricati di Posizione Organizzativa**
- **Allegato “B” - Schede di valutazione per il personale non titolare di incarichi di cui all'Allegato “A”**
- **Allegato “C” - Scheda pesatura degli obiettivi**

Art. 1 - Oggetto

1. Ai sensi degli artt. 4 e 5 della legge 04.03.2009, n. 15, e dell'art. 7 del D.Lgs. 27.10.2009 n. 150, il Comune di Finale Ligure adotta un nuovo sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati realizzati dal personale dipendente.

2. Scopo essenziale della valutazione è promuovere e stimolare il miglioramento delle prestazioni e della professionalità dei dipendenti.

3. La valutazione delle prestazioni del personale è una “componente essenziale” del rapporto di lavoro, in quanto si propone di valorizzare le competenze dei dipendenti, finalizzate al perseguimento dell'impianto organizzativo.

4. Nella fase di prima applicazione, considerata la portata della presente regolamentazione tesa a disciplinare con un testo organico l'insieme della programmazione e valutazione delle performances di tutto il personale alle dipendenze dell'Ente, l'avvio del sistema sarà da considerare in sperimentazione, così da ottimizzare la messa a punto dell'impianto, anche sulla scorta di quanto eventualmente emergerà a seguito della sottoscrizione del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro.

5. La progressione all'interno della categoria ha valenza esclusivamente economica e si concretizza in una serie di posizioni economiche che il dipendente può successivamente acquisire, sulla base dei criteri selettivi e meritocratici stabiliti dal presente regolamento e dalle risultanze del sistema di valutazione adottato.

6. Rispetto alla corretta misurazione e valutazione della performance, rilevano tre principali ambiti di osservazione:

- a) l'amministrazione nel suo complesso, quale riferimento più ampio ed aggregato, che presenta una particolare utilità sia in una logica di benchmarking esterno sia nella prospettiva del controllo strategico, in relazione al conseguimento degli obiettivi di fondo legati alla ragion d'essere dell'ente;
- b) le unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa, che concorrono alla performance di ente ed alla determinazione della performance individuale; si tratta del profilo che più si avvicina al tema del “controllo di gestione” nell'accezione tradizionale e che mira a riscontrare in modo sistematico le condizioni di efficacia/efficienza di svolgimento della gestione in vista del progressivo miglioramento;
- c) i responsabili (dirigenti, posizioni organizzative e alte professionalità) di struttura ed il restante personale di comparto, con la conseguente correlazione con la distribuzione degli incentivi previsti dalla disciplina contrattuale; in proposito, come noto, rilevano i risultati associati all'unità organizzativa di appartenenza, gli obiettivi individuali specificamente assegnati ed i comportamenti organizzativi e le competenze, allo scopo di migliorare il contributo dei singoli alla performance complessiva.

In particolare, rispetto al tema della valutazione del personale assume prioritario rilievo l'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 che distingue, in relazione all'individuazione della “performance individuale”, i responsabili delle unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (a prescindere dalla qualifica dirigenziale) dal restante personale.

Per i primi rilevano:

- a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

d) la capacità di valutazione dei collaboratori, sulla base di una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i secondi rilevano, invece:

e) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

f) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

7. Il sistema di valutazione si basa sui seguenti principi:

- misurabilità dei risultati, mediante il ricorso ad appropriati indicatori di performance in grado di riflettere i risultati conseguiti attraverso l'azione gestionale;
- ponderazione degli elementi e fattori di valutazione, in funzione del ruolo ricoperto e del possibile impatto sostanziale sui risultati conseguiti, degli spazi di autonomia decisionale a disposizione; di conseguenza, nell'ambito delle posizioni dirigenziali assume un peso prevalente la componente quantitativa legata al conseguimento degli obiettivi, mentre nella valutazione del comparto (privo di posizione organizzativa) presentano una ponderazione maggiore i fattori di natura qualitativa;
- correlazione con il sistema di programmazione e controllo e di valutazione della performance organizzativa, mediante la considerazione degli obiettivi e degli indicatori definiti ed individuati nell'ambito della programmazione gestionale, nel quale sono altresì determinanti i livelli di realizzazione effettivamente conseguiti e sono analizzati gli scostamenti registrati;
- adeguata selezione degli obiettivi e dei correlati indicatori, considerati nell'ambito del controllo, ai fini del percorso di valutazione del personale, allo scopo di assumere gli aspetti più qualificanti e rilevanti ed assicurare la migliore significatività degli esiti effettivamente conseguiti;
- specificazione degli elementi di valutazione qualitativi in funzione del profilo e del ruolo dei singoli soggetti sottoposti al processo valutativo, al fine di assicurare migliore coerenza ed efficacia degli strumenti a disposizione;
- correlazione tra il sistema di valutazione della dirigenza ed il sistema di valutazione del comparto, mediante la considerazione degli stessi obiettivi (seppure con un diverso impatto in termini retributivi e quindi con un diverso peso ponderale) secondo una logica di piani di attività; ciò avviene, in particolare, tenendo conto della partecipazione e del concorso del personale al perseguimento (eventualmente per quote) degli obiettivi del settore in cui è incardinato, sulla base della programmazione effettuata in sede di predisposizione del PEG/PDO.

Art. 2 - Finalità di applicazione

1. Il sistema permanente di valutazione è strumento di supporto alle politiche di sviluppo professionale dei dipendenti dell'Ente e di trasparente applicazione degli istituti contrattuali ad esso connessi in relazione alla programmazione politico-amministrativa.

2. In particolare esso rappresenta:

- a) un elemento fondante del sistema complessivo di gestione delle risorse umane finalizzato alla valorizzazione delle capacità professionali dei dipendenti;
- b) uno degli strumenti fondamentali di analisi e di definizione delle politiche di sviluppo, organizzative e di gestione delle risorse umane;
- c) la base di analisi comparata per l'applicazione dell'istituto contrattuale per la progressione economica interna alla categoria (progressione orizzontale);
- d) la base di analisi comparata per l'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito ed all'impegno di gruppo, per centri di costo, e/o individuale.

Art. 3 - Programmazione operativa

1. L'ente definisce ed assegna degli obiettivi attraverso il Piano esecutivo di gestione (PEG) / Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) / Piano delle Performance approvato dalla Giunta sulla base di quanto contenuto in atti fondamentali adottati dal Consiglio (Linee programmatiche di Mandato, DUP, Bilancio di Previsione). Con l'approvazione del PEG/PDO/Piano della Performance la Giunta Comunale individua anche i relativi indicatori di risultato necessari per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

2. Le risorse eventualmente destinate alla performance individuale sono finalizzate a promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia e di qualità dei servizi, pertanto, le schede del PEG/PDO/Piano della Performance devono prevedere un apposito campo nel quale specificare, con riguardo a ciascun obiettivo individuato, l'apporto percentuale di ciascun dipendente incardinato nell'area di riferimento ovvero i sub-obiettivi del piano operativo assegnati a ciascuna unità di personale. Di conseguenza, ogni dipendente deve partecipare almeno ad un obiettivo (eventualmente per quote frazionali) del PEG/PDO/Piano della performance sulla base delle scelte di programmazione effettuate dal dirigente di riferimento.

3. Periodicamente e comunque ogni qualvolta sia attivata la procedura di valutazione, si procede ad una verifica dello stato di attuazione degli obiettivi attribuiti e, se necessario, ad un aggiornamento della programmazione operativa.

Art. 4 – La misurazione e valutazione della performance individuale.

1. Sono soggetti a valutazione della performance individuale il Segretario generale, i dirigenti e il personale non dirigenziale.

2. **Segretario generale** – La valutazione del Segretario generale avviene da parte del Sindaco con il supporto tecnico dell'Organismo di valutazione, tale soluzione consente di coniugare la valutazione da parte del vertice dell'Amministrazione con il profilo professionale offerto dall'Organismo di valutazione, con un approccio che soddisfa i dettami del d.lgs. 286/1999.

La valutazione in primis riguarda le attività tipiche del Segretario, così come definite, in particolare, dall'art. 97 del d.lgs. 267/2000, nonché gli eventuali incarichi aggiuntivi conferiti dall'Amministrazione oppure attribuiti dallo statuto o dai regolamenti. Tali attività tipiche riguardano, in particolare:

- i compiti di collaborazione e le funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;
- la sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti ed il coordinamento della loro attività;
- la partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta;
- la verbalizzazione delle riunioni.

Qualora il Segretario risulti incaricato della responsabilità di servizi gli obiettivi da considerare sono attinti, previa selezione di quelli maggiormente qualificanti, dal relativo Piano esecutivo di gestione/Piano degli obiettivi/Piano della performance, così come avviene per i dirigenti.

In ogni caso, gli obiettivi dovranno ricomprendere le attività legate all'attuazione del piano anticorruzione (e/o delle misure di trasparenza se il Segretario riveste anche il ruolo di responsabile della trasparenza) che, allo scopo, dovranno essere adeguatamente misurabili nei risultati attesi mediante appositi indicatori.

Ad integrazione di quanto appena indicato, assumono rilevanza alcuni elementi di natura squisitamente comportamentale e prestazionale, che implicano l'attribuzione di un punteggio ai diversi sottofattori individuati. In particolare sono individuati i seguenti fattori comportamentali:

- PROBLEM SOLVING
- GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE
- ORGANIZZAZIONE
- APERTURA E GESTIONE DEI RAPPORTI VERSO L'ESTERNO
- INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO
- GESTIONE DEL RUOLO
- CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI

Al fine della valutazione, ai macrofattori individuati (attività tipiche, attività ulteriori e fattori comportamentali), sono attribuiti i seguenti pesi:

- 1) attività tipiche ⇒ 30%;
- 2) attività ulteriori ⇒ 40%;
- 3) fattori comportamentali ⇒ 30%;

Ferma tale distribuzione ponderale indicata - a livello macro - all'interno dei fattori 2) e 3) la ponderazione è eseguita così come avviene per i dirigenti.

La performance complessiva così determinata è utilizzata per determinare proporzionalmente la retribuzione di risultato da corrispondere al Segretario, mediante la sua applicazione all'indennità di risultato stanziata dall'ente (nei limiti del 10% del monte salari e delle disponibilità di bilancio).

Ai fini della valutazione il Segretario provvederà, di norma entro il 28 febbraio dell'anno successivo, a rendicontare l'attività svolta nel corso dell'esercizio mediante apposita relazione di carattere descrittivo che, insieme alle risultanze della rendicontazione degli obiettivi, fornisce il supporto informativo necessario per procedere all'individuazione della performance.

La valutazione, di norma, viene eseguita entro il 30 aprile successivo e, nei 5 giorni seguenti alla comunicazione della stessa valutazione, il Segretario può trasmettere precise e sintetiche osservazioni, che saranno valutate entro 10 giorni.

3. **Dirigenti** – Per il personale avente qualifica dirigenziale la valutazione è effettuata dall'Organismo di Valutazione ed è basata:

- in modo largamente prevalente (70%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi, così come misurati dal controllo di gestione (con eventuale sterilizzazione della componente esogena) mediante appositi indicatori ed adeguata ponderazione; almeno uno degli obiettivi assunti è opportuno che riguardi l'attività ordinaria, ossia la gestione ricorrente del settore di riferimento.

Gli obiettivi possono essere ponderati in ragione dei seguenti fattori di valutazione:

	PESO OBIETTIVI		
	10	20	30
Strategicità	normale – occasionali contatti con il livello politico dell'amministrazione	rilevante – necessita di confronto con il livello politico dell'amministrazione	massima – necessita di costante confronto con il livello politico e richiede l'adozione di strumenti di verifica politica dello stato di avanzamento
Complessità	normale – obiettivo con impatto organizzativo prevalente sul solo servizio proponente, che richiede per la realizzazione una normale competenza normativa o professionale e l'elaborazione di informazioni ripetitive.	rilevante - obiettivo che coinvolge un certo numero di dipendenti, per la cui realizzazione richiede una discreta competenza normativa o professionale e una discreta elaborazione di informazioni - presenza di fasi, eventi e documenti a rilevanza interna necessari a documentare la progressiva realizzazione dell'obiettivo.	massima – obiettivo che ha un impatto trasversale sull'ente, per la cui realizzazione richiede elevata competenza normativa o professionale e l'elaborazione di informazioni complesse – necessita di coordinamento e integrazione fra servizi e aree – presenza di fasi, eventi e provvedimenti anche a rilevanza esterna.

Specifica tipologia	obiettivo di mantenimento – prevede il mantenimento di attività consolidate con presenza di livelli di attività che diano conto di un miglioramento	obiettivo di consolidamento di precedente obiettivo innovativo / obiettivo di miglioramento qualitativo o economico – riguarda la crescita e lo sviluppo di attività per il quale si ipotizzano livelli di miglioramento incrementale rispetto ai trend storici	obiettivo innovativo o di sviluppo – prevede l'innovazione delle procedure e delle attività precedentemente svolte o l'inserimento di attività innovativa, presenza di livelli di efficienza, efficacia e qualità sfidanti.
---------------------	---	---	---

La valutazione del peso degli obiettivi avviene secondo la seguente procedura:

1. proposta dei dirigenti a seguito di confronto con l'Assessore di riferimento;
2. validazione da parte del N.d.V. e conseguente proposta alla Giunta Comunale;
3. approvazione da parte della Giunta con inserimento del peso dei singoli obiettivi all'interno del PEG/PDO o di atti integrativi.

A seguito dell'eventuale verificarsi di eventi esterni o interni, non imputabili al dirigente, che snaturano il contenuto stesso degli obiettivi (es. sospensione, annullamento o ritardi nei finanziamenti), il Nucleo di Valutazione in sede valutativa potrà intervenire sulla rideterminazione del peso degli obiettivi, anche nel corso dell'anno stesso.

- in modo complementare (30%) su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni manageriali, adeguatamente ponderati.

Per la valutazione degli aspetti comportamentali si fa riferimento ai seguenti elementi:

I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI - DIRIGENTI

ITEM	PESO PONDERALE
PROBLEM SOLVING	15%
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE	15%
ORGANIZZAZIONE	15%
APERTURA E GESTIONE DEI RAPPORTI VERSO L'ESTERNO	15%
INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO	15%
GESTIONE DEL RUOLO	15%
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI	10%

L'ultimo item di natura comportamentale è attribuito assegnando il valore massimo del punteggio al dirigente che ha conseguito il più elevato livello di dispersione dei giudizi (scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate). Agli altri livelli di differenziazione realizzati viene riconosciuto il punteggio pari a: $(\text{valore max punteggio} / \text{il più elevato scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate da un dirigente}) \times \text{scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate dal dirigente da valutare}$.

La valutazione della componente legata al conseguimento degli obiettivi avviene sulla base delle risultanze del PEG/PDO/Piano della performance, così come rappresentate nella fase di reporting da parte dei dirigenti.

Eventualmente tali indicazioni potranno essere integrate mediante un'apposita relazione, utile per rappresentare in modo più esaustivo le cause degli scostamenti determinatisi ovvero attraverso ulteriori elementi che potranno essere forniti nell'ambito di un apposito colloquio.

A tale scopo la rendicontazione dovrà avvenire, di norma, entro il 28 febbraio dell'esercizio successivo al fine di consentire all'Organismo di Valutazione lo svolgimento delle operazioni valutative normalmente entro il successivo 30 aprile.

In sede di determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato è possibile sterilizzare, previa adeguata motivazione da parte degli interessati, la componente esogena dipendente da eventi non controllabili da parte dei dirigenti interessati.

La valutazione della componente comportamentale è eseguita dall'Organismo di Valutazione a seguito di apposito colloquio con ciascun dirigente.

La quota del fondo legata alla retribuzione di risultato attribuita a ciascun dirigente è determinata proporzionalmente in funzione della valutazione complessivamente ottenuta, come risultante dalla somma ponderata dei risultati conseguiti e delle prestazioni sviluppate.

La proposta di valutazione predisposta dall'Organismo di Valutazione è successivamente trasmessa al Sindaco per le conseguenti determinazioni.

5. Ai fini della valutazione delle performance dirigenziali e del Segretario generale l'organismo di valutazione terrà conto delle molteplici disposizioni, contenute nell'ordinamento, che stabiliscono una precisa responsabilità di risultato in presenza della violazione di determinate norme (ad esempio in materia di tempi dei procedimenti piuttosto che di assunzione di personale mediante contratti di lavoro flessibile, etc.).

A tale scopo il Segretario generale, l'organo di revisione economico-finanziaria nonché i dirigenti interessati trasmetteranno le indicazioni necessarie, con l'eventuale documentazione di supporto, all'organismo di valutazione in tempo utile.

Ogni violazione accertata comporterà la riduzione del 10% della retribuzione di risultato effettivamente spettante, fatti salvi i casi nei quali si prevede espressamente il divieto di riconoscere alcun trattamento.

Nella tavola seguente è riassunto il processo di valutazione previsto per il Segretario generale e per i Dirigenti:

SOGGETTI	FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI
Segretario generale e Dirigenti	Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi	Pubblicazione del PEG/PDO/Piano della performance	Dopo approvazione	Su proposta del Segretario generale e dei Dirigenti OIV come garante coerenza complessiva
	Monitoraggi intermedi	Può essere attivata una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.	Nel corso dell'anno	Su richiesta del Segretario e dei singoli Dirigenti Organo di valutazione
	Valutazione	Compilazione della scheda previa acquisizione della relazione finale e rendicontazione degli obiettivi.	Entro il 30 aprile con riferimento all'esercizio immediatamente precedente.	Sindaco Organo di valutazione
	Comunicazione dei risultati	Presentazione della scheda di valutazione	Entro metà maggio	Sindaco Organo di valutazione
	Conciliazione	Richiesta Pronuncia	Entro 5 giorni dalla notifica della valutazione Entro 10 giorni dalla richiesta	Organo di valutazione

6. **Posizioni Organizzative** - Per il personale con incarico di posizione organizzativa la valutazione è basata:

- in modo prevalente (60%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi, così come misurati dal controllo di gestione (con eventuale sterilizzazione della componente esogena) mediante appositi indicatori ed adeguata ponderazione;
- in modo complementare (40%) su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni, adeguatamente ponderati, destinati ad apprezzare sul piano qualitativo l'apporto offerto alla performance generale della struttura.

**I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

ITEM	PESO PONDERALE
Sensibilità economica	5%
Partecipazione e collaborazione	10%
Responsabilità	10%
Sviluppo delle risorse umane	15%
Capacità relazionali	10%
Capacità decisionale	10%
Capacità organizzativa e di coordinamento	5%
Qualità del lavoro	15%
Volume di attività svolto	10%
Capacità di apprendimento e di crescita professionale	5%
Flessibilità	5%

La valutazione è eseguita dal Dirigente sulla base degli esiti conseguiti per effetto dell'azione gestionale, adeguatamente ponderati eventualmente attraverso il confronto in sede di conferenza dei dirigenti.

La performance così ottenuta permette il riconoscimento di una retribuzione di risultato proporzionale all'indennità di posizione percepita dal singolo incaricato.

I Dirigenti provvedono, di norma, alla valutazione delle prestazioni entro il 28 febbraio dell'esercizio successivo.

Nel caso di responsabili subentranti nella direzione di servizi in corso dell'anno oggetto di valutazione, la competenza ad effettuare la valutazione è esclusivamente del responsabile titolare dell'incarico di direzione nel mese di dicembre. Tale responsabile al fine di elaborare un'oggettiva valutazione, potrà riferirsi agli atti esistenti negli uffici anche se antecedenti al proprio incarico; in subordine lo stesso responsabile potrà chiedere il parere di chi lo ha preceduto nell'incarico.

7. **Personale del comparto** - Per il personale del comparto la valutazione è effettuata dal dirigente ed è basata:

- in parte (50%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi specificamente assegnati, sia individuali che collettivi, adeguatamente ponderati (mediante la considerazione della quota percentuale attribuita ovvero dei sub-obiettivi puntualmente affidati);
- in parte (50%) su alcuni fattori collegati alle prestazioni, adeguatamente ponderati, destinati ad apprezzare sul piano qualitativo l'apporto offerto alla performance generale della struttura di appartenenza.

Per la valutazione degli aspetti comportamentali si fa riferimento ai seguenti elementi, con il rispettivo peso ponderale attribuito, che tendono a valorizzare il contributo sviluppato alla performance generale della struttura organizzativa:

I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – PERSONALE COMPARTO

ITEM	% PESO CAT. B	% PESO CAT. C	% PESO CAT. D
QUANTITÀ DI LAVORO (CAPACITÀ DI SVOLGERE I COMPITI RISPETTO AI TEMPI PREVISTI)	20	15	5
PUNTUALITÀ (CURA DELLA PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DEI TEMPI DI ESECUZIONE DELLE ATTIVITÀ)	15	10	10
QUALITÀ (LIVELLO QUALITATIVO RAGGIUNTO NELLE PRESTAZIONI EFFETTUATE)	15	10	5
GESTIONE DELLE PRIORITÀ (CAPACITÀ DI SEGUIRE L'ORDINE DI IMPORTANZA DELLE ATTIVITÀ)	5	5	15
AUTONOMIA (LIVELLO DI INDIPENDENZA NEL SUGGERIRE O FORNIRE SOLUZIONI IDONEE ALLE PROBLEMATICHE)	5	5	15
IMPEGNO (CAPACITÀ NEL DARE IMPULSO E MOTIVAZIONE AL PROPRIO LAVORO E A QUELLO DEI COLLEGHI)	10	15	10
COMPETENZA (CAPACITÀ DI SVOLGERE I COMPITI ATTRIBUITI CON LA PERIZIA NECESSARIA)	10	10	10
RELAZIONI (CURA DEI RAPPORTI UMANI CON I SUPERIORI E I COLLEGHI E GLI UTENTI ESTERNI)	10	10	10
FLESSIBILITÀ (PROPENSIONE ALL'ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO PROFESSIONALE E/O ORGANIZZATIVO)	5	10	10
DISPONIBILITÀ (GRADO DI COLLABORAZIONE, SPIRITO DI SERVIZIO E DEDIZIONE AL LAVORO)	5	10	10

La formalizzazione della valutazione operata dai diversi dirigenti sui singoli dipendenti avviene mediante la specifica scheda predisposta (allegato "B").

La valutazione da parte dei dirigenti è eseguita, di norma, entro il 28 febbraio di ciascun esercizio, con riferimento all'esercizio immediatamente precedente, ed è tempestivamente comunicata ai dipendenti interessati.

Periodicamente i Dirigenti possono elaborare valutazioni parziali dei dipendenti ed avvertire quelli per i quali si profila una valutazione negativa indicandone le ragioni essenziali.

Nel caso in cui un dipendente sia trasferito nel corso dell'anno da un servizio all'altro, la scheda di valutazione sarà compilata dal responsabile del settore presso cui il dipendente presta servizio nel mese di dicembre, previa acquisizione, ove ritenuto necessario, di una proposta da parte del responsabile di precedente assegnazione del dipendente.

I dipendenti partecipano alla distribuzione delle risorse su base proporzionale in funzione del punteggio maturato.

Il punteggio assegnato a seguito di valutazione non è soggetto ad alcuna riduzione, tuttavia il trattamento economico accessorio ad esso correlato viene abbattuto in caso di rapporto di lavoro part-time e/o nei casi di assenza dal servizio, come segue:

a) PART-TIME

FASCIA PART-TIME (orizzontale/verticale)	ABBATTIMENTO
media annua fino 18 h/sett.	50%
media annua fra 19 e 28 h/sett.	30%
media annua oltre 28 h/sett.	10%

b) CLASSE DI ASSENZA. Assumono rilevanza le assenze per malattia, congedo parentale, aspettativa, oltre ogni altra con esclusione delle ferie, infortunio sul lavoro, astensione obbligatoria per maternità, permessi giornalieri L. 104/1992.

PERIODO DI VALUTAZIONE PARI AD UN ANNO SOLARE 1/1 – 31/12	ABBATTIMENTO
I. fino ad un quarto del periodo di valutazione	0
II. da un quarto più un giorno a metà del periodo di valutazione	40%
III. da metà più un giorno a tre quarti del periodo di valutazione	60%
IV. oltre i tre quarti del periodo di valutazione	90%

A conclusione del processo valutativo, il Dirigente provvede a compilare una graduatoria delle valutazioni individuali del personale assegnato. I dipendenti che non raggiungono una valutazione pari almeno a 60/100 non partecipano ad alcuna erogazione di salario accessorio correlato alle prestazioni di performance individuale.

8. In applicazione degli accordi in sede di contrattazione decentrata integrativa potrà essere definito il finanziamento del fondo correlato alla corresponsione dei compensi diretti ad incentivare la performance individuale. Tali risorse, anziché essere quantificate in un unico importo per tutto l'ente, possono essere assegnate di anno in anno alle singole Aree in proporzione al numero dei dipendenti assegnati alle stesse ed alle rispettive categorie di inquadramento, attraverso determinati coefficienti correlati alla categoria.

Tali coefficienti vengono individuati applicando il seguente criterio: “ponendo il valore pari a 1,00 al tabellare base dello stipendio di ingresso relativo alla categoria B, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore base della categoria B. I valori tabellari sono desunti dal CCNL in vigore.

Nella tavola seguente è riassunto il processo di valutazione previsto per il personale non dirigenziale:

SOGGETTI	FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILE
Personale non dirigenziale	Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi	Scheda allegato “B”	Di norma entro 15 giorni dalla data di approvazione del PEG/PDO/Piano della performance	Dirigente responsabile
	Monitoraggi intermedi	I dirigenti verificano lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati ai propri collaboratori, con facoltà di convocazione per un colloquio intermedio.	Di norma entro il 30 settembre	
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione degli obiettivi relativi alla struttura organizzativa di appartenenza o specifici.	Entro il 28 febbraio con riferimento all'esercizio immediatamente precedente.	
	Comunicazione dei risultati	Presentazione della scheda di valutazione	Marzo	

	Conciliazione	Richiesta	Entro 5 giorni dalla notifica della valutazione	
		Pronuncia	Entro 10 giorni dalla richiesta	

I FATTORI DI VALUTAZIONE – RIEPILOGO

FATTORI	SEGRETARIO	DIRIGENTI	POSIZIONI ORGANIZZATIVE	PERSONALE COMPARTO
ATTIVITA' TIPICHE	30%			
RISULTATI	40%	70%	60%	50%
COMPORAMENTI COMPETENZE	30%	30%	40%	50%

Art. 5 - Sistema di valutazione per la progressione economica all'interno della categoria.

1. Il Servizio Gestione Risorse Umane ripartisce il fondo destinato dalla contrattazione decentrata all'ulteriore sviluppo della progressione economica fra le direzioni dell'Ente, applicando il rapporto rappresentato nella tabella riportata al precedente art. 4.8 e contestualmente fornisce ai dirigenti prospetto riepilogativo afferente la situazione in essere presso i singoli settori e incidenza dei costi per singolo passaggio in categoria.

2. Anche sulla base dei budget assegnati, i dirigenti effettuano la valutazione contestualmente all'espressione di giudizio sulla performance individuale, anche se ai fini della progressione economica assumeranno rilevanza esclusivamente gli elementi di valutazione ascrivibili ai fattori professionali e comportamentali del valutato (allegato "B").

3. Al termine del processo di valutazione i dirigenti sottoscrivono le schede compilate in tutte le loro parti, le consegnano ai valutati, quindi le recapitano in unica soluzione al Servizio Gestione Risorse Umane per la formalizzazione delle graduatorie settoriali ed il seguito di propria competenza.

4. Eventuali resti derivanti dal processo di valutazione di cui al presente articolo saranno devoluti in via prioritaria al fondo destinato a compensare il fondo per la performance individuale e il miglioramento dei servizi, in subordine saranno destinati ad altri istituti demandati alla contrattazione decentrata.

5. Le graduatorie settoriali formalizzate dal Servizio Gestione Risorse Umane saranno pubblicate all'Albo Pretorio e diventeranno efficaci se nel termine di dieci giorni dalla pubblicazione non saranno presentati reclami per errori/omissioni non ascrivibili ai motivi di impugnazione di cui all'Art. 7 - Procedure di conciliazione, quindi la direzione del personale provvederà ai successivi adempimenti per l'adeguamento del trattamento economico e per l'aggiornamento del fascicolo personale.

6. Le graduatorie settoriali sono rivolte esclusivamente a rappresentare il contingente di personale che, per l'anno assunto a riferimento, beneficerà di progressione economica nell'ambito della categoria di appartenenza.

Art. 6 - Procedure di conciliazione

1. Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.
2. Al termine del procedimento di valutazione, il dipendente ne acquisisce copia e sottoscrive l'originale.
3. Ove la valutazione espressa non fosse condivisa dal dipendente, quest'ultimo può chiederne la modifica al responsabile che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 5 giorni da quanto la scheda viene sottoscritta per presa visione. Il contraddittorio si svolge, eventualmente, alla presenza di un rappresentante sindacale di gradimento del valutato.
4. Il soggetto responsabile della valutazione assume la decisione in merito all'istanza di revisione e formalizza la valutazione definitiva entro i successivi 10 giorni, decorrenti dalla data del contraddittorio di cui al comma precedente.
5. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente, ovvero con la decisione definitiva sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.
6. In caso di persistente insoddisfazione sulla valutazione ottenuta il dipendente può attivare la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario, secondo le modalità di cui agli articoli 65 e 66 del D.Lgs. 165/2001 e successive modificazioni ed integrazioni.
7. La violazione dei termini stabiliti nel presente articolo comporta la decadenza dell'esercizio al contraddittorio per il dipendente. Qualora il termine di scadenza cada in giorno festivo, la scadenza è prorogata al primo giorno feriale utile.
8. Il presente articolo si applica anche per le valutazioni relative al Segretario Generale e ai Dirigenti.
9. Ogni scheda di valutazione è conservata nel fascicolo personale del dipendente.

Art. 7 - Entrata in vigore

1. Il presente regolamento entra in vigore a far data dall'esecutività dell'atto deliberativo che lo approva e sarà pubblicato all'Albo Pretorio on-line dell'Ente e sul sito internet dell'Ente nella sezione regolamenti e trasparenza valutazione e merito onde assicurarne la massima divulgazione.
2. Da tale data è abrogata ogni disposizione contenuta in altri provvedimenti regolamentari comunali che contrasti con il presente Regolamento.

Allegato "A" al Sistema di valutazione della performance
Approvato con delibera di _____
n. _____ del _____

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI
DEL SEGRETARIO
DEI DIRIGENTI
DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEL SEGRETARIO GENERALE

VALUTAZIONI PRESTAZIONI ANNO _____

SEGRETARIO					
ATTIVITA' TIPICHE			PESO	PUNTEGGIO	PUNTI
Attività del Segretario così come definite dall'art. 97 del d.lgs. 267/2000, nonché eventuali incarichi aggiuntivi conferiti dall'Ente oppure attribuiti dallo Statuto o dai Regolamenti.			30		
OBIETTIVO	DESCRIZIONE SINTETICA	PESO	GRADO DI CONSEGUIMENTO (%)	PUNTI	
TOTALE					
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI			% PESO	PUNTEGGIO	PUNTI
PROBLEM SOLVING			15		
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE			15		
ORGANIZZAZIONE			15		
APERTURA E GESTIONE DEI RAPPORTI VERSO L'ESTERNO			15		
INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO			15		
GESTIONE DEL RUOLO			15		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI			10		
TOTALE			100		
ESITO FINALE				% PESO	PUNTI
ATTIVITA' TIPICHE				30	
OBIETTIVI				40	
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI				30	
TOTALE PUNTEGGIO COMPLESSIVO					100
Data _____	II SINDACO _____				
	II SEGRETARIO _____				

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO:

l'erogazione della retribuzione di risultato è graduata nel modo seguente:

per votazione complessiva ≤ 60 punti	nessuna erogazione
per votazione complessiva da 61 a 92 punti	si applica il metodo proporzionale
per votazione complessiva ≥ 93 punti	percentuale pari al 100%

DESCRIZIONE DEI PUNTEGGI

FATTORE	Aree di dettaglio
PROBLEM SOLVING	<ul style="list-style-type: none">➤ adottare una visione sistemica➤ risolvere problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali, strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato➤ anticipare e prevenire i problemi
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none">➤ gestire efficacemente i propri collaboratori➤ contribuire allo sviluppo e proporre percorsi per la crescita professionale dei collaboratori➤ comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo➤ favorire la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori
ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none">➤ pianificare e programmare efficacemente il lavoro➤ rispettare (e fare rispettare) tempi e scadenze➤ gestire efficacemente gli aspetti economici e finanziari➤ effettuare un efficace coordinamento interno del lavoro➤ monitorare e controllare i processi, lo svolgimento del lavoro svolto e la qualità dell'output➤ promuovere concretamente l'orientamento alla qualità nella struttura➤ promuovere concretamente l'orientamento al risultato nella struttura➤ agire in chiave di interfunzionalità, cooperando in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione
APERTURA E GESTIONE DEI RAPPORTI VERSO L'ESTERNO	<ul style="list-style-type: none">➤ organizzare/attuare modalità di ascolto e dialogo con gli utenti dei servizi e gli stakeholder➤ promuovere concretamente l'orientamento all'utente nella struttura➤ cooperare/relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti
INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO	<ul style="list-style-type: none">➤ innovare processi, modalità di lavoro, servizi➤ favorire il cambiamento organizzativo (flessibilità, disponibilità a cambiare le proprie modalità di lavoro, attivismo nel realizzare cambiamenti che coinvolgono la struttura)
GESTIONE DEL RUOLO	<ul style="list-style-type: none">➤ esprimere uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni➤ curare il proprio auto sviluppo➤ sviluppare un rapporto proficuo con superiori e livello politico➤ sviluppare un rapporto proficuo con colleghi di pari livello
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI	<ul style="list-style-type: none">➤ capacità di valutazione dei propri collaboratori mediante la considerazione della differenziazione conseguita, evitando approcci non efficaci e orientati ad un sostanziale "appiattimento" dei punteggi attribuiti, che potrebbero "minare" l'impatto complessivo del sistema di performance implementato.

MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO CENTESIMALE

Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.	INADEGUATO Punteggio correlato: non superiore al 50%
Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.	MIGLIORABILE Punteggio correlato: dal 51 al 60%

Prestazione mediamente in linea con gli standard e le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti con assenza di lacune.	ADEGUATO Punteggio correlato: dal 61 al 80%
Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune.	BUONO Punteggio correlato: dal 81 al 90%
Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.	ECCELLENTE Punteggio correlato: dal 91 al 100%

Il fattore di natura comportamentale "CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI" è attribuito assegnando il valore massimo del punteggio al dirigente che ha conseguito il più elevato livello di dispersione dei giudizi (scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate). Agli altri livelli di differenziazione realizzati viene riconosciuto il punteggio pari a: $(\text{valore max punteggio} / \text{il più elevato scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate da un dirigente}) \times \text{scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate dal dirigente da valutare}$.

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

VALUTAZIONI PRESTAZIONI ANNO _____

DIRIGENTE				
POSIZIONE				
OBIETTIVO	DESCRIZIONE SINTETICA	PESO	GRADO DI CONSEGUIMENTO (%)	PUNTI
TOTALE				
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI		% PESO	PUNTEGGIO	PUNTI
PROBLEM SOLVING		15		
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE		15		
ORGANIZZAZIONE		15		
APERTURA E GESTIONE DEI RAPPORTI VERSO L'ESTERNO		15		
INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO		15		
GESTIONE DEL RUOLO		15		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI		10		
TOTALE		100		
ESITO FINALE			% PESO	PUNTI
OBIETTIVI			70	
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI			30	
TOTALE PUNTEGGIO COMPLESSIVO				100
Data _____	II SINDACO _____			
	Presenza d'atto del Valutato _____			

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO:

l'erogazione della retribuzione di risultato è graduata nel modo seguente:

per votazione complessiva ≤ 60 punti	nessuna erogazione
per votazione complessiva da 61 a 92 punti	si applica il metodo proporzionale
per votazione complessiva ≥ 93 punti	percentuale pari al 100%

DESCRIZIONE DEI PUNTEGGI

FATTORE	Aree di dettaglio
PROBLEM SOLVING	<ul style="list-style-type: none">➤ adottare una visione sistemica➤ risolvere problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali, strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato➤ anticipare e prevenire i problemi
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none">➤ gestire efficacemente i propri collaboratori➤ contribuire allo sviluppo e proporre percorsi per la crescita professionale dei collaboratori➤ comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo➤ favorire la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori
ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none">➤ pianificare e programmare efficacemente il lavoro➤ rispettare (e fare rispettare) tempi e scadenze➤ gestire efficacemente gli aspetti economici e finanziari➤ effettuare un efficace coordinamento interno del lavoro➤ monitorare e controllare i processi, lo svolgimento del lavoro svolto e la qualità dell'output➤ promuovere concretamente l'orientamento alla qualità nella struttura➤ promuovere concretamente l'orientamento al risultato nella struttura➤ agire in chiave di interfunzionalità, cooperando in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione
APERTURA E GESTIONE DEI RAPPORTI VERSO L'ESTERNO	<ul style="list-style-type: none">➤ organizzare/attuare modalità di ascolto e dialogo con gli utenti dei servizi e gli stakeholder➤ promuovere concretamente l'orientamento all'utente nella struttura➤ cooperare/relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti
INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO	<ul style="list-style-type: none">➤ innovare processi, modalità di lavoro, servizi➤ favorire il cambiamento organizzativo (flessibilità, disponibilità a cambiare le proprie modalità di lavoro, attivismo nel realizzare cambiamenti che coinvolgono la struttura)
GESTIONE DEL RUOLO	<ul style="list-style-type: none">➤ esprimere uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni➤ curare il proprio auto sviluppo➤ sviluppare un rapporto proficuo con superiori e livello politico➤ sviluppare un rapporto proficuo con colleghi di pari livello
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI	<ul style="list-style-type: none">➤ capacità di valutazione dei propri collaboratori mediante la considerazione della differenziazione conseguita, evitando approcci non efficaci e orientati ad un sostanziale "appiattimento" dei punteggi attribuiti, che potrebbero "minare" l'impatto complessivo del sistema di performance implementato.

MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO CENTESIMALE

Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.	INADEGUATO Punteggio correlato: non superiore al 50%
Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.	MIGLIORABILE Punteggio correlato: dal 51 al 60%

Prestazione mediamente in linea con gli standard e le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti con assenza di lacune.	ADEGUATO Punteggio correlato: dal 61 al 80%
Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune.	BUONO Punteggio correlato: dal 81 al 90%
Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.	ECCELLENTE Punteggio correlato: dal 91 al 100%

Il fattore di natura comportamentale "CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI" è attribuito assegnando il valore massimo del punteggio al dirigente che ha conseguito il più elevato livello di dispersione dei giudizi (scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate). Agli altri livelli di differenziazione realizzati viene riconosciuto il punteggio pari a: $(\text{valore max punteggio} / \text{il più elevato scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate da un dirigente}) \times \text{scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate dal dirigente da valutare}$.

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

VALUTAZIONI PRESTAZIONI ANNO _____

P.O. / A.P.				
POSIZIONE				
OBIETTIVO	DESCRIZIONE SINTETICA	PESO	GRADO DI CONSEGUITAMENTO (%)	PUNTI
TOTALE				
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI		% PESO	PUNTEGGIO	PUNTI
SENSIBILITÀ ECONOMICA		5		
PARTECIPAZIONE E COLLABORAZIONE		10		
RESPONSABILITÀ		10		
SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		15		
CAPACITÀ RELAZIONALI		10		
CAPACITÀ DECISIONALE		10		
CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI COORDINAMENTO		5		
QUALITÀ DEL LAVORO		15		
VOLUME DI ATTIVITÀ SVOLTO		10		
CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO E DI CRESCITA PROFESSIONALE		5		
FLESSIBILITÀ		5		
TOTALE		100		
ESITO FINALE			% PESO	PUNTI
OBIETTIVI			60	
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI			40	
TOTALE PUNTEGGIO COMPLESSIVO				100
Data _____	Il Dirigente _____			
	Presenza d'atto del Valutato _____			
EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO				

DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO:

l'erogazione della retribuzione di risultato è graduata nel modo seguente:

per votazione complessiva ≤ 60 punti	nessuna erogazione
per votazione complessiva da 61 a 92 punti	si applica il metodo proporzionale
per votazione complessiva ≥ 93 punti	percentuale pari al 100%

DESCRIZIONE DEI PUNTEGGI

FATTORE: sensibilità economica

Descrizione: capacità di considerare in modo adeguato le implicazioni economiche del proprio lavoro

Condizioni	Punti
• Nello svolgimento delle proprie attività sottovaluta le implicazioni economiche utilizzando le risorse assegnate in modo non adeguato	20
• Per ottenere un adeguato utilizzo delle risorse assegnate necessità di una costante azione di sensibilizzazione	40
• Il funzionario, è attento all'utilizzo delle risorse assegnate cercando di minimizzare gli sprechi	60
• Il funzionario, non solo è attento a minimizzare gli sprechi, ma ogni volta che gli si presenta la necessità di effettuare una scelta, quest'ultima viene fatta con attenzione agli aspetti economici (l'efficienza diventa criterio di decisione importante)	80
• Le valutazioni economiche svolte dal funzionario hanno avuto un impatto significativo a livello dell'Ente	100

FATTORE: partecipazione e collaborazione

Descrizione: capacità di perseguire gli obiettivi comuni in collaborazione con gli altri funzionari incaricati oltre che con altre strutture e servizi nell'ambito dell'organizzazione dell'Ente

Condizioni	Punti
• Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi	20
• Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse alla integrazione multiprofessionale	40
• Partecipa e collabora in modo adeguato per il conseguimento dei propri obiettivi	60
• Collabora spontaneamente e con persone affini comunque spesso oltre la propria mansione, privilegiando il fine comune e nella prospettiva della integrazione dell'Ente e multidisciplinare	80
• Opera sempre spontaneamente nell'ottica degli obiettivi comuni, consapevole che i risultati dell'Ente sono frutto di uno sforzo di gruppo ed attivandosi a sviluppare la collaborazione necessaria con riferimento prioritario alla complessiva organizzazione dell'Ente	100

FATTORE: responsabilità

Descrizione: capacità di assumere le responsabilità in relazione alla propria posizione

Condizioni	Punti
• Declina le responsabilità relative alla propria posizione	20
• Non si assume spontaneamente le proprie responsabilità, cercando di delegarle agli altri	40
• Si assume le responsabilità in relazione alla propria posizione	60
• Manifesta un comportamento responsabile anche al di là di quanto previsto dalle norme e per la propria posizione	80
• Manifesta un comportamento responsabile non soltanto in relazione al proprio ruolo ma, soprattutto, nell'ottica dell'interesse generale dell'Ente e della soddisfazione dell'utente interno ed estero	100

FATTORE: sviluppo delle risorse umane

Descrizione: capacità di sviluppare la professionalità e la motivazione delle risorse dell'Ente, anche attraverso l'individuazione delle informazioni pertinenti e la loro trasmissione con le modalità più opportune, oltre che attraverso gli strumenti valutativi contrattuali del personale

Condizioni	Punti
------------	-------

• Generalmente non si mostra sensibile alle esigenze professionali e motivazionali delle persone con le quali lavora	20
• E' poco sensibile alle esigenze professionali e motivazioni delle persone con le quali lavora e presta scarsa attenzione alla valutazione contrattuale	40
• Supporta in maniera adeguata lo sviluppo professionale e le motivazioni delle risorse umane assegnate, mostrandosi consapevole delle esigenze valutative	60
• Percepisce e sviluppa la professionalità e la motivazione delle risorse umane assegnate, anche con un attento utilizzo dello strumento valutativo	80
• Percepisce, anticipa, sviluppa e/o supporta le necessità professionali e motivazionali di tutte le risorse umane assegnate, anche con un ottimale utilizzo delle valutazioni	100

FATTORE: capacità relazionali

Descrizione: capacità di intrattenere adeguati rapporti personali mediante un efficace utilizzo nella comunicazione e una corretta gestione delle emozioni in momenti di crisi e stress

Condizioni	Punti
• Difficoltà a relazionarsi e a comunicare	20
• Manifesta alcune lacune nella capacità di intrattenere adeguati rapporti personali e nella comunicazione	40
• Capacità di intrattenere adeguati rapporti personali con una buona capacità di comunicazione	60
• Capacità di intrattenere adeguati rapporti personali, riuscendo efficacemente nella comunicazione e manifestando altresì una profonda attenzione ai diversi punti di vista	80
• Si dimostra capace di creare ottimi rapporti interpersonali	100

FATTORE: capacità decisionale

Descrizione: capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte e comunque, laddove rilevanti, nel rispetto delle indicazioni normative e contrattuali

Condizioni	Punti
• Difficoltà di prendere decisioni	20
• Le decisioni prese non sempre sono tempestive e/o in sintonia con le priorità o necessità dell'Ente o indicazioni contrattuali	40
• Capace di decidere in modo adeguato con senso delle priorità ed in piena autonomia nell'ambito delle proprie attività	60
• Capace di affrontare autonomamente con fermezza e destrezza situazioni difficili, mantenendosi sempre positivo ed organizzandosi per fronteggiarle	80
• Capace di anticipare ed affrontare le situazioni difficili con autonomia e fermezza, fornendo supporto a tutto l'Ente, anche nel rispetto della cornice normativa e contrattuale di riferimento	100

FATTORE: capacità organizzativa e di coordinamento

Descrizione: capacità di valutare adeguatamente le risorse necessarie e di gestirle correttamente sotto l'aspetto sia contrattuale (gestione turn-over, ferie, assegnazioni mansioni, ecc.) sia operativo (pianificazione delle attività ed assegnazione degli incarichi secondo le necessità e le capacità, riconoscimento delle situazioni delegabili da quelle non delegabili, capacità di gestire i conflitti)

Condizioni	Punti
• Non manifesta capacità organizzativa e di coordinamento	20
• Manifesta alcune lacune (di valutazione, di pianificazione o di supporto) nelle attività organizzative e di coordinamento	40
• Capace di valutare adeguatamente le risorse necessarie pianificando le attività ed assegnando gli incarichi secondo necessità e capacità e di gestire in forma corretta gli istituti contrattuali	60
• Nelle attività organizzative e di coordinamento manifesta notevole capacità di assegnare gli incarichi secondo le necessità e le capacità di ognuno, oltre che di gestire in forma adeguata gli istituti contrattuali	80
• Nelle attività organizzative e di coordinamento, oltre a manifestare una notevole capacità di assegnare gli incarichi secondo le necessità e le capacità di ognuno, riesce ad anticipare, prevedere e gestire efficacemente l'insorgere di eventuali imprevisti ed a gestire ottimamente gli istituti contrattuali	100

FATTORE: qualità del lavoro

Descrizione: capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro senza necessità di rifacimenti e riconoscendo i propri eventuali errori

Condizioni	Punti
------------	-------

• Il più delle volte la qualità del lavoro non corrisponde alle aspettative	20
• Per assicurare una qualità del lavoro in linea con le attese necessità di controllo e supervisione frequente	40
• Il lavoro viene svolto con qualità corrispondente ai compiti assegnati con sufficiente autonomia	60
• La qualità del lavoro svolto è frequentemente superiore a quello richiesto	80
• La qualità del lavoro svolto eccede le aspettative, sia per quanto riguarda la cura dell'analisi e dell'esecuzione, sia per la completezza senza, peraltro, penalizzare i tempi di esecuzione	100

FATTORE: volume di attività svolto

Descrizione: capacità di svolgere in modo rapido e tempestivo il lavoro con adeguato rendimento

Condizioni	Punti
• Il più delle volte il rendimento non corrisponde alle aspettative	20
• Per assicurare un rendimento in linea con le attese necessità di interventi di stimolo e sollecito frequenti	40
• Il lavoro viene svolto con un rendimento corrispondente alle funzioni assegnate e quando è necessario è disponibile a farsi carico di lavori aggiuntivi su indicazione e stimolo del superiore gerarchico	60
• Il rendimento del lavoro svolto è corrispondente a quanto richiesto e quando è necessario è disponibile a farsi carico di lavoro aggiuntivi anche senza necessità di stimoli	80
• Il rendimento del lavoro svolto è superiore a quanto richiesto e quando è necessario è disponibile a farsi carico di lavori aggiuntivi senza stimolo e su propria iniziativa	100

FATTORE: capacità di apprendimento e di crescita professionale

Descrizione: capacità di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di migliorare continuamente l'attività svolta

Condizioni	Punti
• Difficoltà di apprendere	20
• Apprende abbastanza rapidamente, ma fatica a tradurre in pratica la conoscenza acquisita nel lavoro di tutti i giorni	40
• Capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di attuarle efficacemente	60
• Capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro, di attuarle efficacemente e di migliorare l'attività svolta proponendo procedure e soluzioni personali migliorative	80
• Notevole iniziativa nell'apprendimento e nel miglioramento continuo dell'attività	100

FATTORE: flessibilità

Descrizione: capacità di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti ed alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate

Condizioni	Punti
• E' in grado di svolgere attribuzioni solo estremamente simili tra di loro, non adeguandosi ai cambiamenti	20
• E' capace di svolgere attribuzioni differenti, soltanto previa adeguata formazione e con notevole supervisione in fase iniziale	40
• E' capace di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti e ad esigenze contingenti con sufficiente autonomia	60
• E' estremamente flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nel rispetto delle esigenze dell'Ente	80
• La sua notevole versatilità lo porta ad occuparsi con successo di progetti diversi ed attività innovative a seconda delle necessità dell'Ente	100

Allegato "B" al Sistema di valutazione della performance
Approvato con delibera di _____
n. _____ del _____

**SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALIZZATE ALLA
DETERMINAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'
INDIVIDUALE**

SCHEDA DI VALUTAZIONE

SETTORE			
VALUTATORE			
VALUTATO			
CATEGORIA		CATEGORIA B	
UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA			
OBIETTIVI GESTIONALI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA			
1			
2			
3			
4			
OBIETTIVI PERSONALI DEL VALUTATO		PESO	RAGGIUNTO
TOTALE			
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO		PESO	RAGGIUNTO
1 Quantità di lavoro (capacità di svolgere i compiti rispetto ai tempi previsti)		20	0
2 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)		15	0
3 Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)		15	0
4 Gestione delle priorità (capacità di seguire l'ordine di importanza delle attività)		5	0
5 Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)		5	0
6 Impegno (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)		10	0
7 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)		10	0
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)		10	0
9 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)		5	0
10 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)		5	0
VALUTAZIONE INTERMEDIA SUI FATTORI			
TOTALE		100	0
ESITO FINALE		PESO	PUNTI
AREA OBIETTIVI			
AREA FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI			0
TOTALE			
Data valutazione	Firma valutato _____		
_____	Firma valutatore _____		
EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO			

* Il valore numerico ammesso per la valutazione va dallo 0 a 100.

SCHEDA DI VALUTAZIONE

SETTORE			
VALUTATORE			
VALUTATO			
CATEGORIA		CATEGORIA C	
UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA			
OBIETTIVI GESTIONALI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA			
1			
2			
3			
4			
OBIETTIVI PERSONALI DEL VALUTATO		PESO	RAGGIUNTO
TOTALE			
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO		PESO	RAGGIUNTO
1 Quantità di lavoro (capacità di svolgere i compiti rispetto ai tempi previsti)		15	
2 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)		10	
3 Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)		10	
4 Gestione delle priorità (capacità di seguire l'ordine di importanza delle attività)		5	
5 Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)		5	
6 Impegno (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)		15	
7 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)		10	
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)		10	
9 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)		10	
10 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)		10	
VALUTAZIONE INTERMEDIA SUI FATTORI			
TOTALE		100	
ESITO FINALE		PESO	PUNTI
AREA OBIETTIVI			
AREA FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI			0
TOTALE			
Data valutazione	Firma valutato _____		
_____	Firma valutatore _____		

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO	

* Il valore numerico ammesso per la valutazione va dallo 0 a 100.

SCHEDA DI VALUTAZIONE

SETTORE			
VALUTATORE			
VALUTATO			
CATEGORIA		CATEGORIA D	
UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA			
OBIETTIVI GESTIONALI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA			
1			
2			
3			
4			
5			
OBIETTIVI PERSONALI DEL VALUTATO		PESO	RAGGIUNTO
TOTALE			
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO		PESO	RAGGIUNTO
1 Quantità di lavoro (capacità di svolgere i compiti rispetto ai tempi previsti)		5	
2 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)		10	
3 Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)		5	
4 Gestione delle priorità (capacità di seguire l'ordine di importanza delle attività)		15	
5 Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)		15	
6 Impegno (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)		10	
7 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)		10	
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)		10	
9 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)		10	
10 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)		10	
VALUTAZIONE INTERMEDIA SUI FATTORI			
TOTALE		100	
ESITO FINALE		PESO	PUNTI
AREA OBIETTIVI			
AREA FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI			
TOTALE			
Data valutazione	Firma valutato _____		
_____	Firma valutatore _____		

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO	

* Il valore numerico ammesso per la valutazione va dallo 0 a 100.

Descrizioni dei punteggi

Quantità di lavoro realizzato	<i>Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (Orientativamente inferiore al 50%)</i>	Scarso	40
	<i>Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)</i>	Modesto	60
	<i>Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (inferiore al 100%)</i>	Buono	80
	<i>Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)</i>	Elevato	100
Puntualità	<i>Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	Scarso	40
	<i>Impiega solitamente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	Modesto	60
	<i>Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	Buono	80
	<i>Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati</i>	Elevato	100
Qualità	<i>Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa</i>	Scarso	40
	<i>Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa</i>	Modesto	60
	<i>Realizza una buona precisione rispetto all'attesa</i>	Buono	80
	<i>Realizza la precisione attesa</i>	Elevato	100
Priorità	<i>Realizza discretamente le attività senza seguire le priorità necessarie</i>	Scarso	40
	<i>Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie</i>	Modesto	60
	<i>Realizza abitualmente le attività considerando alcune priorità necessarie</i>	Buono	80
	<i>Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità</i>	Elevato	100
Autonomia operativa	<i>Esegue le competenze con limitata autonomia, necessita di supporto e indirizzo, scarsa capacità di gestirsi, con risultati scarsi</i>	Scarso	40
	<i>Dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, conseguendo risultati discreti</i>	Modesto	60
	<i>Dimostra di saper gestire in autonomia le attività anche stabilendo le modalità organizzative, migliorando i risultati in modo significativo</i>	Buono	80
	<i>Oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	Elevato	100
Impegno	<i>Dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi</i>	Scarso	40
	<i>Dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva, conseguendo risultati discreti</i>	Modesto	60
	<i>E' costantemente orientato ad integrarsi nei processi lavorativi, si propone con iniziativa e con atteggiamenti collaborativi, migliorando i risultati in modo significativo</i>	Buono	80
	<i>Oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in</i>	Elevato	100

	<i>modo sostanziale</i>		
Applicazione delle conoscenze	<i>Applica le conoscenze e le abilità necessarie con scarsi risultati</i>	Scarso	40
	<i>Dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo</i>	Modesto	60
	<i>E' costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo</i>	Buono	80
	<i>Oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	Elevato	100
Relazioni e rapporti con l'utenza	<i>Le relazioni con i collaboratori ed i rapporti con l'utenza sono improntati a formalità eccessive e burocratiche, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati scarsi</i>	Scarso	40
	<i>Dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo, con risultati discreti</i>	Modesto	60
	<i>E' costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con i colleghi e buoni rapporti con l'utenza, con semplicità e tempestività migliorando i risultati in modo significativo</i>	Buono	80
	<i>Oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	Elevato	100
Flessibilità	<i>Difficilmente è disposto a cambiare attività o a sobbarcarsi nuovi impegni</i>	Scarso	40
	<i>È in gradi di lievi modifiche alle attività quotidiane ed in ogni caso devono essere programmate per tempo</i>	Modesto	60
	<i>Non ha alcun problema a cambiare frequentemente le attività</i>	Buono	80
	<i>Non solo è disposto a modificare le attività nel quotidiano o nel tempo, ma anche capisce che essere flessibili migliora il lavoro per se stesso e anche per l'unità organizzativa di cui fa parte</i>	Elevato	100
Disponibilità e collaborazione	<i>Collabora raramente con i propri colleghi e solo su invito</i>	Scarso	40
	<i>Collaborare solo a volte, quando intuisce vantaggi per la singola propria attività</i>	Modesto	60
	<i>Collabora costantemente anche senza invito</i>	Buono	80
	<i>Collabora sempre, mettendo la propria professionalità a disposizione di un gruppo di lavoro</i>	Elevato	100

SCHEDA PESATURA DEGLI OBIETTIVI DEL COMUNE DI FINALE LIGURE

ANNO _____

DIRIGENTE _____

PUNTI COMPLESSIVI A DISPOSIZIONE

100

NUMERO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
		TOTALI