



# Comune di Terranuova Bracciolini

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE***

Approvato con deliberazione G.C. n. 246 del 30/12/2021

## Sommario

1. INTRODUZIONE .....	3
2. II CICLO DELLA PERFORMANCE E LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	5
4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	7
4.1. Performance dell'Amministrazione nel suo complesso .....	7
4.2 Performance della singola unità organizzativa.....	8
5. METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI .....	9
6. METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI .....	10
7. METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI .....	16
8. SPECIFICITA' NELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE.....	16
9. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	16
10. PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI ALTRI UTENTI FINALI .....	18
11. LA PROCEDURA DI RIESAME E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....	18
12. VALUTAZIONE NEGATIVA.....	19
13. NUCLEO DI VALUTAZIONE.....	19
14. LIVELLI PREMIALI.....	20
15. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL SEGRETARIO GENERALE .....	20
16. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....	20
17. PREMIALITÀ PER IL PERSONALE DIPENDENTE .....	22
17.1 Coefficiente relativo alla presenza in servizio.....	22
17.2 Coefficiente relativo alla valutazione individuale .....	22
17.3 Coefficiente relativo alla percentuale di orario lavorativo .....	23
17.4 Coefficiente finale.....	23
18. DIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE .....	23
19. DEFINIZIONE DELLE RISORSE DESTINATE AL FINANZIAMENTO DEL SISTEMA DI PREMIALITÀ.....	24
20. CONNESSIONE TRA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ALTRI INCENTIVI .....	24
21. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE - TRASPARENZA E PUBBLICITÀ .....	25
22. PROGRESSIONI ECONOMICHE .....	26
23. PROGRESSIONI DI CARRIERA.....	26
24. ATTRIBUZIONE DI INCARICHI E RESPONSABILITÀ.....	26
25. VALUTAZIONE E CRESCITA PROFESSIONALE.....	26
26. INDAGINI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	27
27. DISPOSIZIONI FINALI .....	27

Allegati A, B, C, D, E, F.

## 1. INTRODUZIONE

Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance. Il Comune di Terranuova Bracciolini adotta il presente atto con l'intento di definire un sistema di valutazione della performance sufficientemente stabile, a fronte di un quadro normativo in continua evoluzione.

A tal fine, la metodologia qui proposta si è ancora ai principi dettati dal sistema di programmazione e gestione contabile degli enti territoriali, introdotto dal d.lgs. n. 118/2011 e suoi correttivi, oltre che alle più solide metodiche di *assessment*, che gli studi sulle organizzazioni ci hanno consegnato negli ultimi decenni, proprio per tentare di fornire uno strumento semplice, ma sufficientemente durevole ed efficace, in quanto adattabile alle eventuali, probabili modifiche del contesto.

La metodologia adottata concerne il duplice ambito di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale.

Essa è redatta in coerenza con i contenuti della delega di cui alla legge n. 124/2015 sulla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche e dei relativi decreti attuativi, d.lgs. n. 74/2017 e d.lgs. n. 75/2017, fatti salvi i previsti indirizzi e modelli che saranno definiti dal Dipartimento della funzione pubblica e in attesa delle linee guida per gli enti locali da adottarsi, su base triennale, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, ai sensi del predetto d.lgs. n. 74/2017.

Nello specifico e in sintesi, la valutazione della **performance organizzativa** riguarda la rilevazione del grado di attuazione delle politiche e di conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, la realizzazione degli obiettivi strategici relativi all'amministrazione nel suo complesso, nonché la rilevazione dei risultati conseguiti dalle singole articolazioni organizzative in relazione agli obiettivi gestionali ad esse affidati. La performance organizzativa concerne altresì la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza dei servizi e delle attività comunali e l'efficienza nell'impiego delle risorse (umane e finanziarie).

La valutazione della **performance individuale** concerne, invece, la misurazione dell'apporto fornito da ciascun individuo che opera nel Comune – in ragione del ruolo e responsabilità ricoperti – alla realizzazione della performance organizzativa, del grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, nonché delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi tenuti.

In ogni caso, sebbene condotti su piani distinti, gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa e di quella individuale debbono risultare, tra di loro, strettamente coerenti.

Per **misurazione** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori.

Per **valutazione** si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Nella fase di misurazione si quantifica, nel modo più oggettivo possibile, il valore effettivamente raggiunto per ciascun indicatore utilizzato e si confronta con il target precedentemente fissato in sede di programmazione, al fine di calcolare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo. Nella fase di valutazione si attribuisce un significato alla misurazione anche attraverso una analisi degli scostamenti e delle evidenze rilevabili. Questo significa, ad esempio che a fronte di una misurazione che evidenzia un raggiungimento non completo di un obiettivo, il valutatore potrebbe successivamente stabilire, sulla base della suddetta analisi, che la valutazione sia comunque positiva in quanto lo scostamento risulta imputabile a fattori non controllabili dal valutato.

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio **Ciclo della Performance**.

## 2. II CICLO DELLA PERFORMANCE E LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente (programmazione);
- b) monitoraggio, in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- c) misurazione della performance organizzativa e individuale;
- d) valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Nella prima fase del ciclo (programmazione), l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo termine e nel breve periodo. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi comunali.

La fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali).

Successivamente, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo. In base al d.lgs. 150/2009 la fase di valutazione deve avere come output la **Relazione annuale sulla Performance** che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano. Nella Relazione, l'amministrazione inoltre evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione.

Il ciclo della performance del Comune di Terranuova Bracciolini è unificato col ciclo della programmazione finanziaria.

In particolare nel Documento Unico di Programmazione, vengono fissati, nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali è articolato il bilancio, gli obiettivi strategici generali perseguiti dall'Ente (Sezione Strategica), a loro volta distinti in obiettivi operativi (Sezione Operativa). Il Piano Esecutivo di Gestione, nel quale è unificato organicamente il Piano della Performance, come previsto dall'art. 169 del d.lgs. 267/2000, definisce in coerenza con i contenuti e le misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza<sup>1</sup>, nell'ambito degli obiettivi operativi previsti dal DUP e con la partecipazione dei relativi responsabili, gli specifici obiettivi gestionali affidati a

---

<sup>1</sup> Ai sensi dell'art.6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n.80 convertito dalla legge 6 agosto 2021 n.113, "Per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, [...] con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il Piano integrato di attività e organizzazione, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190".

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e, fra l'altro, definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa.

ciascuna articolazione organizzativa dell'Ente, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance. In tale documento sono indicati anche gli eventuali obiettivi individuali assegnati al personale dirigente e titolare di posizione organizzativa. Gli obiettivi gestionali sono rappresentati in termini di processo e in termini di risultati attesi, mediante appositi indicatori e target, al fine di permettere la puntuale programmazione operativa, l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione, la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.

Benché l'orizzonte temporale del Piano Esecutivo di Gestione sia triennale, gli obiettivi, anche nell'eventualità abbiano un ciclo di vita superiore all'anno, debbono comunque prevedere appositi indicatori di risultato relativi ad ogni singola annualità. Nel PEG sono inoltre esplicitati gli indicatori utili a rilevare l'efficienza nell'impiego delle risorse (umane e finanziarie).

Gli strumenti di programmazione sopra indicati sono approvati secondo le scadenze di legge.

Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

L'Amministrazione individua idonee forme di partecipazione dei cittadini o degli altri utenti finali nel processo di valutazione della performance organizzativa, in rapporto alla qualità dei servizi resi, privilegiando l'individuazione di indicatori di efficacia che misurino, rispetto agli obiettivi predeterminati, il grado di soddisfazione finale dei predetti soggetti.

La relazione annuale sulla performance evidenzia, a consuntivo (in genere entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione), con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse previste, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Essa è successivamente validata dal Nucleo di valutazione, a condizione che sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.

### 3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione.

La performance individuale è composta dalle seguenti dimensioni:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nei documenti di programmazione (Piano esecutivo di Gestione, che integra il Piano delle Performance). Questi sono a loro volta distinguibili in:

risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza,

risultati dell'amministrazione nel suo complesso;

risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

- **comportamenti**, che attengono al come un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'amministrazione. Per le diverse tipologie di figure professionali operanti presso l'Amministrazione comunale i fattori di apprezzamento sono quelli risultanti dalle schede in allegato, che variamente definiscono:

- a) il sapere applicato: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di competenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. La valutazione non concerne la dimensione statica di questo fattore, bensì ne apprezza la dimensione evolutiva, in ragione della disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altri colleghi ed altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione (*"Non basta sapere, si deve anche applicare"* di J.W. Goethe), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi di performance e erogare servizi comunali di qualità all'utenza;

- b) le competenze relazionali: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, sia per quanto concerne l'efficacia delle relazioni interne alla struttura di appartenenza, sia con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), nonché 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) la capacità di valutazione dei collaboratori: nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti e del segretario comunale, qualora allo stesso siano affidati incarichi dirigenziali, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori intesa come attitudine a valorizzare le competenze e le potenzialità 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.

Le dimensioni della performance individuale sono diversamente declinate e ponderate per il personale dirigente, il personale incaricato di posizione organizzativa, il restante personale con distinzione in base alla categoria giuridica di appartenenza (D - A,B,C).

La tabella seguente indica l'architettura del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Ente:

Tabella 1. Dimensioni della valutazione

Posizione lavorativa	Parametro	Parametro	Parametro	Parametro	Parametro	
	Risultati			Comportamenti		Tot
	Performance di unità organizzativa	Performance di Ente	Obiettivi individuali	Comportamenti	Capacità di valutare	
<b>Segretario generale</b>	45% solo in caso di affidamento incarico dirigenziale	15%		85% (35% in caso di affidamento incarico dirigenziale)	5% solo in caso di affidamento incarico dirigenziale	100%
<b>Dirigenti</b>	45%	15%	10% *	25%	5%	100%
<b>Posizioni organizzative</b>	35%	10%	10%**	45%		100%
<b>Categorie D</b>	20%	5%		75%		100%
<b>Categorie A-B-C</b>	15%	5%		80%		100%

\* Nel caso in cui al dirigente non siano assegnati obiettivi individuali, tale percentuale si somma a quella degli altri parametri come segue: 5% performance di unità organizzativa, 5% comportamenti.

\*\* Nel caso in cui alla posizione organizzativa non siano assegnati obiettivi individuali, tale percentuale si somma a quella degli altri parametri come segue: 5% performance di unità organizzativa, 5% performance d'Ente.

Si evidenzia che nel SMVP del Comune di Terranuova Bracciolini la valutazione della performance

organizzativa (dell'unità organizzativa di appartenenza o di responsabilità) ha impatto sulla valutazione dei dirigenti, dei titolari di posizione organizzativa e di ciascun dipendente, in varia misura secondo le percentuali indicate nella tabella 1 e comunque almeno pari al 15%, a prescindere dall'apporto individuale dato. Tale meccanismo favorisce il senso di squadra, la consapevolezza e partecipazione alla realizzazione degli obiettivi dell'ente, nonché contribuisce a generare trasversalità tra i servizi.

#### 4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa concerne due aree:

- la performance dell'Amministrazione nel suo complesso, espressa da indicatori che misurano tre dimensioni.

-la performance della singola struttura organizzativa, che permette di valutare l'efficacia dell'azione amministrativa e di attuazione dei piani e programmi, e si esprime nel raggiungimento di precisi obiettivi previsti nei documenti di programmazione dell'Ente.

Nella valutazione della performance delle posizioni organizzative e del personale dirigente si tiene conto anche della valutazione in merito al raggiungimento di eventuali obiettivi individuali, attribuiti dalla Giunta con il PEG.

##### 4.1. Performance dell'Amministrazione nel suo complesso

E' espressa da indicatori che misurano le tre dimensioni di seguito indicate:

Stato di salute dei servizi resi al cittadino. In questa dimensione si concentrano più ambiti, quali la qualità e la quantità delle prestazioni erogate, le valutazioni dell'utenza sui servizi, il rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei servizi, il rispetto dei tempi di erogazione dei servizi.

Stato di salute dell'Amministrazione. In questa dimensione trova espressione lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego, misurato sulla base di alcuni indicatori di bilancio (art. 18-bis del d.lgs. n. 118/2011).

Grado di benessere organizzativo e di promozione delle pari opportunità.

Per ognuna delle tre dimensioni, nel PEG sono stabiliti indicatori sintetici e target.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun ambito di valutazione della performance di Ente, il Nucleo acquisisce i dati relativi agli ambiti di cui sopra tramite la struttura di supporto al controllo di gestione ed esprime il giudizio sugli ambiti proposti assegnando il punteggio ad esso corrispondente.

Per ciascun indicatore di performance dell'Ente, in base al raggiungimento del *target* prefissato viene assegnata dal Nucleo di Valutazione una percentuale di raggiungimento (*Po*) secondo il seguente schema:

Fascia	Performance	% Raggiungimento
1	Superiore o in linea con le attese	100%
2	Inferiore alle attese	80%
3	Gravemente inferiore alle attese	40%
4	Negativo	0%

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (P.P.T.) assegnato allo specifico risultato atteso (target) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (P.R.C.T.) per ciascun target secondo la seguente formula:

$P.R.C.T. = P.R.T. * P.P.T.$  dove

P.R.T.=percentuale di raggiungimento del target P.P.T.=peso percentuale target

P.R.C.T.=percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun target

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" (P.I.) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite", moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (Pmax= 15/10/5 punti) secondo la seguente formula:

$P.I.=S.P.R.C.T.*P.M.C.$

dove

P.I.=Performance individuale

S.P.R.C.T.=somma delle percentuali di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo

P.M.C.=punteggio massimo conseguibile per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi

I risultati sono riassunti nella scheda di valutazione redatta utilizzando lo schema di scheda individuale allegato al presente regolamento e differenziato in base alla qualifica ed alla categoria giuridica di appartenenza.

Qualora la Giunta non stabilisca alcun obiettivo di performance di Ente, il punteggio previsto per ciascun dipendente con riferimento a tale tipologia di performance viene sommato a quello previsto per la performance di unità organizzativa (per il segretario comunale privo di incarichi dirigenziali tale punteggio viene sommato a quello relativo al comportamento).

#### 4.2 Performance della singola unità organizzativa

Ogni anno ai dirigenti e alle posizioni organizzative è assegnato un numero *n* di obiettivi, formalizzati con l'approvazione del piano esecutivo di gestione. Per ciascuna PO il numero degli obiettivi deve essere compreso tra un minimo di 1 e un massimo di 5, compresi gli obiettivi di carattere trasversale.

A ciascun obiettivo viene assegnato dal Nucleo di valutazione un peso, secondo i seguenti parametri:

parametro n. 1 – rilevanza e coerenza con i bisogni della collettività e la missione istituzionale, importanza rispetto alle priorità e alle strategie dell'Amministrazione indicate nel documento unico di programmazione;

parametro n. 2 – capacità di determinare un miglioramento nella qualità dei servizi offerti;

parametro n. 3 – rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario;

parametro n. 4 – grado di complessità tecnica e/o organizzativa.

Ad ogni parametro il Nucleo assegna un valore compreso tra 1 e 4 (1,2,3,4). Il peso percentuale (*PPO*) dell'obiettivo risulta dal rapporto tra il singolo punteggio dell'obiettivo e la somma dei singoli punteggi, secondo la seguente formula:

$$PPO = PO / SPO$$

dove

*PPO* = Peso obiettivo espresso in termini percentuali

*PO* = peso del singolo obiettivo espresso in termini percentuali

*SPO* = somma dei pesi degli obiettivi individuali assegnati al dirigente (strategici o operativi)

Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100% con riferimento all'incarico dirigenziale conferito, come nell'esempio seguente:

Tabella 2

Pesatura obiettivi						
Obiettivi	Parametro n.1	Parametro n.2	Parametro n.3	Parametro n.4	Tot	Peso
Obiettivo n. 1	3	1	2	3	9	18%
Obiettivo n. 2	2	1	2	3	8	16%
Obiettivo n. 3	3	3	3	3	12	24%
Obiettivo n. 4	4	4	4	4	16	32%
Obiettivo n. 5	1	2	1	1	5	10%
<b>Totale</b>					<b>50</b>	<b>100%</b>

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento". Tale percentuale è espressa in modo puntuale, con un valore intero senza decimali.

Ciascuna “percentuale di raggiungimento” viene poi moltiplicata per il “peso percentuale” (P.P.O.) ottenendo così la “Percentuale di raggiungimento conseguita” (P.R.C.O.) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$P.R.C.O. = P.R.O. * P.P.O.$$

dove

P.R.O.=percentuale di raggiungimento dell’obiettivo P.P.O.=peso percentuale obiettivo

P.R.C.O.=percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il “Punteggio conseguito relativo alla performance individuale” (P.I.) viene calcolato facendo la somma delle “percentuali di raggiungimento conseguite”, moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (Pmax) secondo la seguente formula:

$$P.I.=S.P.R.C.O.*P.M.C.$$

dove

P.I.=Performance individuale

S.P.R.C.O.=somma delle percentuali di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo

P.M.C.=punteggio massimo conseguibile per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

Il punteggio massimo conseguibile varia in base al ruolo ricoperto dal dipendente (segretario, dirigente, PO, personale di categoria D, restante personale).

I risultati sono riassunti nella scheda di valutazione individuale redatta utilizzando gli schemi allegati.

Tale metodologia di calcolo della performance organizzativa si applica anche nei confronti del segretario comunale qualora allo stesso sia stato assegnato dal sindaco un incarico dirigenziale.

## **5. METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Ogni anno la Giunta comunale può assegnare ai dirigenti e, su proposta dei dirigenti, alle posizioni organizzative un numero *n* di obiettivi individuali, formalizzati con l’approvazione del PEG. La Giunta può attribuire un numero massimo di 3 obiettivi individuali a ciascun dirigente ed a ciascuna posizione organizzativa. Inoltre in sede di stipulazione dei singoli contratti di lavoro dei dirigenti possono essere individuati specifici obiettivi.

A ciascun obiettivo viene assegnato dal Nucleo di valutazione un peso, con il metodo descritto per la pesatura degli obiettivi di performance della singola unità organizzativa. Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, il Nucleo assegna a ciascun obiettivo una “percentuale di raggiungimento”.

Ciascuna “percentuale di raggiungimento” viene poi moltiplicata per il “peso percentuale” (P.P.O.) ottenendo così la “Percentuale di raggiungimento conseguita” (P.R.C.O.) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$P.R.C.O. = P.R.O. * P.P.O.$$

dove

P.R.O.=percentuale di raggiungimento dell’obiettivo

P.P.O.=peso percentuale obiettivo

P.R.C.O.=percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo

Il “Punteggio conseguito relativo alla performance individuale” (P.I.) viene calcolato facendo la somma delle “percentuali di raggiungimento conseguite”, moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (Pmax) secondo la seguente formula:

P.I.=S.P.R.C.O.\*P.M.C.

dove

P.I.=Performance individuale

S.P.R.C.O.=somma delle percentuali di raggiungimento conseguite per ciascun obiettivo

P.M.C.=punteggio massimo conseguibile per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali.

Il punteggio massimo conseguibile varia in base al ruolo ricoperto dal dipendente (dirigente oppure posizione organizzativa).

I risultati sono riassunti nella scheda di valutazione individuale redatta utilizzando gli schemi allegati (Allegato A e allegato B).

## 6. METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

La valutazione del comportamento nello svolgimento dell'attività lavorativa si concretizza attraverso la compilazione di una scheda individuale. La scheda di valutazione ha ad oggetto una serie di elementi di valutazione che differiscono in base al ruolo ricoperto.

La valutazione viene espressa attraverso l'attribuzione di un punteggio puntuale da parte del valutatore, tenuto conto del punteggio massimo attribuibile ad ogni elemento.

Si indicano di seguito i soggetti valutatori e gli elementi di valutazione per ciascuna figura professionale.

### Per il segretario comunale

La valutazione relativa ai comportamenti organizzativi del segretario comunale viene effettuata dal sindaco e concerne i seguenti elementi di valutazione e comportamenti attesi:

Tabella 3

Elementi di valutazione	Comportamenti attesi
Adesione ai valori istituzionali	Avere a cuore l'istituzione, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio alla collettività e manifestare nei comportamenti senso di appartenenza
Coordinamento dell'attività dei dirigenti e sovrintendenza dello svolgimento delle funzioni dirigenziali	Contribuire alla definizione dei documenti di programmazione, monitoraggio e controllo
Comportamenti manageriali	Motivare e coinvolgere i dirigenti e i propri collaboratori diretti, favorire il lavoro di squadra, la collaborazione, la condivisione ed un buon clima organizzativo; adoperarsi per risolvere tensioni, conflitti e favorire la cooperazione;
Comportamenti di empowerment	assicurare spazi di autonomia decisionale ai dirigenti ed ai propri collaboratori e sostenere lo sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti, rafforzare nei collaboratori senso di appartenenza all'istituzione e assunzione di responsabilità
Autonomia, proattività e orientamento al risultato	gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato nel proprio ambito lavorativo, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li

	prevedano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni. Disponibilità ad assumere ulteriori funzioni attribuite dallo statuto, dai regolamenti o dal sindaco (ad esempio Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza oppure Presidente delegazione di parte pubblica oppure partecipazione all'Ufficio per i procedimenti disciplinari etc.)
Orientamento al servizio	Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e di Consiglio, di cui cura la verbalizzazione. Nel caso di conferimento di incarico dirigenziale si attende inoltre dal Segretario comunale di prestare attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i dirigenti ed i propri collaboratori diretti sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti
Comportamenti realizzativi	possesso di buona conoscenza delle normative e delle tecniche che regolano le proprie funzioni e capacità di impiegare le competenze e conoscenze necessarie ad assolvere i compiti richiesti di collaborazione e assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti, nonché l'attività di rogito dei contratti dell'ente e di autentica

Il sindaco attribuisce, per ciascun elemento di valutazione, un punteggio entro una scala di valori che va da 0,0 a 5,0. Si possono utilizzare anche numeri con un decimale. Il punteggio complessivo conseguito relativo ai comportamenti organizzativi del segretario comunale (*Pco*) viene calcolato parametrizzando la media dei punteggi assegnati a ciascun elemento *Pii* al punteggio massimo previsto secondo la seguente formula:

$$P.C.C. = M.P.E.V. * 85/5.$$

In presenza di incarico dirigenziale  $P.C.C. = M.P.E.V. * 35/5.$

dove

P.C.C. = punteggio complessivo conseguito

M.P.E.V. = media punteggi elementi di valutazione

I risultati verranno riassunti nella scheda di valutazione di cui all'allegato "E".

#### **Per i Dirigenti:**

La valutazione dei comportamenti dei dirigenti viene effettuata dal segretario comunale, attraverso la compilazione della apposita sezione della scheda individuale (allegato A) e comprende i seguenti elementi di valutazione e comportamenti attesi:

Tabella 4

	<b>Elementi di valutazione</b>	<b>Comportamenti attesi</b>
<b>COMPORAMENTI GESTIONALI</b>	<b>PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE MONITORAGGIO E CONTROLLO</b>	Pianificare, programmare l'attività delle strutture di competenza, contribuire con puntualità e precisione alla definizione degli obiettivi strategici e operativi dell'ente, gestire le risorse (umane, finanziarie, strumentali) disponibili per raggiungere gli obiettivi; monitorare e controllare l'operato dell'unità organizzativa assegnata, intervenire per apportare correttivi di gestione e fornire un feedback agli organi di controllo interno e agli amministratori ai fini del controllo di gestione, della prevenzione della corruzione e della trasparenza.
<b>COMPORAMENTI REALIZZATIVI</b>	<b>AUTONOMIA, PROATTIVITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>	gestire ed operare in autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato nel proprio ambito lavorativo, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevengano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni
	<b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE</b>	Snellire le attività amministrative e semplificarle, ridurre gli oneri burocratici a carico dell'utenza e i tempi dei procedimenti amministrativi e dei processi di lavoro, operare per la digitalizzazione dei servizi affidati
	<b>ORIENTAMENTO AL SERVIZIO</b>	avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i propri collaboratori sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti
<b>COMPORAMENTI MANAGERIALI</b>	<b>LEADERSHIP PARTECIPATIVA ED EMPOWERMENT</b>	Guidare e motivare i propri collaboratori, favorire il lavoro di squadra e la collaborazione, far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra i servizi e le aree, adoperarsi per risolvere le tensioni e i conflitti, favorire un buon clima organizzativo, sostenere e promuovere lo sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti assegnati e rafforzare il senso di appartenenza all'istituzione e l'assunzione di responsabilità

	<b>ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'</b>	definire misure organizzative efficaci in contesti di cambiamento (ambientale, normativo, organizzativo etc.), operare in situazioni critiche mantenendo equilibrio emotivo e lucidità
--	--	--

Nella valutazione dei comportamenti realizzativi delle posizioni organizzative, il Segretario comunale può tener conto dell'esito di indagini di customer satisfaction o di altri strumenti che consentano la partecipazione degli utenti o di un campione di cittadini o di altri soggetti interessati; nella valutazione dei comportamenti manageriali dei dirigenti può avvalersi anche della metodologia della valutazione dal basso (nella quale sono i dipendenti che esprimono un giudizio sul proprio dirigente) e della valutazione fra pari (nella quale sono i colleghi dirigenti ad esprimere un giudizio).

Il segretario comunale attribuisce, per ciascun elemento di valutazione, un punteggio entro una scala di valori che va da 0,0 a 5,0. Si possono utilizzare numeri con un decimale. Il punteggio complessivo conseguito relativo ai comportamenti organizzativi del dirigente (*Pco*) viene calcolato parametrizzando la media dei punteggi assegnati a ciascun elemento *Pii* al punteggio massimo previsto secondo la seguente formula:

$$P.C.C. = M.P.E.V. * 30/5.$$

$$\text{In presenza di obiettivi individuali } P.C.C. = M.P.E.V. * 25/5.$$

dove

P.C.C. = punteggio complessivo conseguito

M.P.E.V. = media punteggi elementi di valutazione

I risultati verranno riassunti nella scheda di valutazione di cui all'allegato "A".

### Per le Posizioni Organizzative

La valutazione dei comportamenti delle posizioni organizzative viene effettuata dal dirigente di riferimento attraverso la compilazione della apposita sezione della scheda individuale (allegato B), e comprende i seguenti elementi di valutazione e comportamenti attesi:

Tabella 5

	<b>Elementi di valutazione</b>	<b>Comportamenti attesi</b>
<b>COMPORAMENTI GESTIONALI</b>	<b>PROGRAMMAZIONE GESTIONE E CONTROLLO</b>	Contribuire alla definizione degli obiettivi, organizzare le risorse disponibili e gestire in modo efficace ed efficiente, monitorare e controllare l'operato dell'unità organizzativa assegnata, intervenire per apportare correttivi di gestione e fornire un feedback al Dirigente, agli organi di controllo interno e agli amministratori ai fini del controllo di gestione, della prevenzione della corruzione e della trasparenza.
<b>COMPORAMENTI REALIZZATIVI</b>	<b>APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE</b>	Utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo per assolvere i compiti richiesti, sviluppare le medesime attraverso l'aggiornamento e la formazione
	<b>AUTONOMIA PROATTIVITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>	gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato nel servizio assegnato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevengano, dimostrando

		efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni
	<b>ORIENTAMENTO AL SERVIZIO</b>	Analizzare i processi di lavoro, verificare la qualità delle prestazioni e operare per il miglioramento continuo della qualità, anche in termini di snellimento e riduzione dei tempi burocratici e dei costi, di innovazione digitale e di corretta comunicazione con l'utenza
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E RELAZIONALI</b>	<b>EMPOWERMENT ORGANIZZATIVO</b>	Coinvolgere e motivare i dipendenti assegnati al servizio di competenza, favorire l'espressione del potenziale professionale di ciascuno e il lavoro di squadra in un'ottica di integrazione tra i servizi e le aree, promuovere in modo proattivo il mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa, gestire le tensioni e le conflittualità interne, promuovere lo sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti assegnati
	<b>ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'</b>	Adattarsi ai cambiamenti del contesto (ambientale, normativo, organizzativo etc.), operare in situazioni critiche mantenendo equilibrio emotivo e lucidità

Nella valutazione dei comportamenti realizzativi delle posizioni organizzative, i dirigenti possono tener conto dell'esito di indagini di customer satisfaction o di altri strumenti che consentano la partecipazione degli utenti o di un campione di cittadini o di altri soggetti interessati.

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi e relazionali delle posizioni organizzative i dirigenti possono tener conto delle risultanze dell'applicazione di meccanismi di valutazione dal basso (nella quale sono i collaboratori che esprimono un giudizio sul proprio responsabile).

Il dirigente attribuisce, per ciascun elemento di valutazione, un punteggio entro una scala di valori che va da 0,0 a 5,0. Si possono utilizzare numeri con un decimale. Il punteggio complessivo conseguito relativo ai comportamenti organizzativi del dipendente incaricato di posizione organizzativa (*Pco*) viene calcolato parametrizzando la media dei punteggi assegnati a ciascun elemento di valutazione *Pii* al punteggio massimo previsto secondo la seguente formula:

$$P.C.C. = M.P.E.V. \cdot 45/5.$$

dove

P.C.C. = punteggio complessivo conseguito

M.P.E.V. = media punteggi elementi di valutazione

I risultati verranno riassunti nella scheda di valutazione di cui all'allegato "B".

#### **Per il personale categoria giuridica A, B, C, D**

La valutazione dei comportamenti del personale privo di qualifica dirigenziale e di incarichi di posizione organizzativa viene effettuata dal dirigente, su proposta della posizione organizzativa, attraverso la compilazione della apposita sezione della scheda individuale (allegato C e allegato D), e comprende i seguenti elementi:

Tabella 6

	<b>Elementi di valutazione</b>	<b>Comportamenti attesi</b>
<b>COMPORAMENTI REALIZZATIVI</b>	<b>QUALITA' NELLA PRESTAZIONE E CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	eseguire con precisione e puntualità la prestazione nel rispetto delle disposizioni date, impiegare le competenze e conoscenze necessarie ad assolvere ai compiti richiesti e raggiungere i risultati attesi, contribuire fattivamente al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa
	<b>TENSIONE AL RISULTATO</b>	orientare il proprio comportamento al raggiungimento del risultato atteso e all'efficienza, nel rispetto delle priorità date e della categoria giuridica di inquadramento professionale, affrontare i problemi operativi e individuare e proporre soluzioni,
	<b>ORIENTAMENTO AL SERVIZIO (RAPPORTO CON L'UTENZA)</b>	accogliere ed interloquire con l'utenza con educazione, cortesia e disponibilità, essere disponibili a capire i bisogni e necessità, dare informazioni chiare ed esaustive ai fruitori dei servizi
<b>COMPORAMENTI SOCIO RELAZIONALI</b>	<b>COMUNICAZIONE E LAVORO DI GRUPPO</b>	interagire con spirito di collaborazione con i colleghi e i superiori gerarchici, condividere le informazioni e le conoscenze, partecipare fattivamente al lavoro di gruppo valorizzando l'apporto degli altri, essere disponibili all'interscambio di mansioni e attività
	<b>ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'</b>	Sapersi adattare ai cambiamenti del contesto (ambientale, normativo, organizzativo, etc.)

Nella valutazione dei comportamenti realizzativi del personale assegnato, i dirigenti possono tener conto dell'esito di indagini di customer satisfaction o di altri strumenti che consentano la partecipazione degli utenti o di un campione di cittadini individuato o di altri soggetti interessati. Nella valutazione dei comportamenti socio relazionali del personale assegnato, i dirigenti possono tener conto del risultato derivante dall'applicazione di meccanismi di valutazione fra pari (valutazione nella quale sono coinvolti i colleghi).

Il dirigente attribuisce, per ciascun elemento di valutazione, un punteggio entro una scala di valori che va da 0,0 a 10,0. Si possono utilizzare numeri con un decimale. Il punteggio complessivo conseguito relativo ai comportamenti organizzativi del dipendente incaricato di posizione organizzativa (*Pco*) viene calcolato parametrizzando la media dei punteggi assegnati a ciascun elemento di valutazione *Pii* al punteggio massimo previsto secondo la seguente formula:

Per il personale di categoria giuridica D

$$P.C.C. = M.P.E.V. * 75/10.$$

dove

P.C.C. = punteggio complessivo conseguito

M.P.E.V. = media punteggi elementi di valutazione

I risultati verranno riassunti nella scheda di valutazione di cui all'allegato "C".

Per il personale di categoria giuridica A/B/C

$$P.C.C. = M.P.E.V. * 85/10.$$

dove

P.C.C. = punteggio complessivo conseguito

M.P.E.V. = media punteggi elementi di valutazione

I risultati verranno riassunti nella scheda di valutazione di cui all'allegato "D".

## **7. METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI**

L'ultimo elemento di valutazione dei dirigenti e del segretario comunale, qualora abbia ricevuto dal sindaco incarichi dirigenziali, è rappresentato dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori intesa come capacità di procedere ad una significativa differenziazione nei giudizi.

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.

La valutazione di questo elemento è effettuata dal Nucleo di valutazione, tenendo conto dei giudizi che i dirigenti hanno espresso nella valutazione dei propri collaboratori con riferimento al medesimo arco temporale. Il punteggio assegnato dal Nucleo assume un valore puntuale, espresso con un numero intero o decimale (massimo 1 decimale). Il punteggio massimo consentito (P.M.C.) è 5,0 punti.

## **8. SPECIFICITA' NELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE**

La misurazione e la valutazione della performance individuale del segretario comunale è collegata:

- a) alla performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso (di Ente);
- b) ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni proprie del Segretario comunale previste dall'ordinamento degli enti locali.

Nel caso in cui, ai sensi dell'art.97 comma 4 lettera d) del d.lgs.267/2000, al segretario comunale sia attribuito dal sindaco un incarico dirigenziale, la misurazione e valutazione della performance individuale del segretario comunale riguarda, oltre alle dimensioni sopra indicate, anche le seguenti:

- c) performance organizzativa, con riferimento all'unità organizzativa attribuita al segretario comunale e all'amministrazione nel suo complesso,
- d) capacità di valutare i propri collaboratori.

La scheda di valutazione è compilata dal sindaco, consegnata al segretario comunale entro il 30 aprile di ogni anno e controfirmata dallo stesso per presa visione. Nel caso in cui, ai sensi dell'art.97 comma 4 lettera d) del d.lgs.267/2000, al segretario comunale sia attribuito dal sindaco un incarico dirigenziale, la misurazione della performance organizzativa, con riferimento all'unità organizzativa attribuita al segretario comunale e all'amministrazione nel suo complesso, e la misurazione della capacità di valutare è effettuata dal Nucleo di valutazione che, entro il 31 marzo, trasmette la proposta di valutazione al sindaco.

Il punteggio annuale del segretario comunale, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura la performance organizzativa ed individuale annuale e determina il valore della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali definiti in sede contrattazione integrativa, come indicato nella sezione del presente regolamento dedicata al sistema di premialità.

## **9. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

Fase previsionale (di norma, entro il 31 gennaio):

- a) attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali attraverso l'approvazione del piano esecutivo di gestione e contestuale piano delle performance, da parte della Giunta Comunale.
- b) convocazione da parte di ciascun Dirigente di una conferenza di servizi per illustrare ai dipendenti

assegnati gli obiettivi organizzativi ed individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;

Fase di monitoraggio (infrannuale):

- a) revisione periodica da parte dei dirigenti degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al piano esecutivo di gestione;
- b) monitoraggio intermedio effettuato dai dirigenti mediante report, definiti in base alle risultanze fornite dalle Posizioni organizzative, che vengono trasmessi al Nucleo di Valutazione; i report sono redatti secondo schemi e indicazioni forniti dal Servizio Risorse Umane e Organizzazione;
- c) il Nucleo di Valutazione, con il supporto della struttura interna deputata al controllo di gestione, relaziona al Sindaco, alla Giunta e al Segretario comunale.

Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):

- a) redazione e invio al dirigente, entro il 31 gennaio, da parte di ciascuna posizione organizzativa di una scheda di autovalutazione con riferimento all'esercizio finanziario precedente;
- b) entro il 15 febbraio redazione ed invio al segretario comunale e al Nucleo di valutazione, da parte di ciascun dirigente, della scheda di autovalutazione con riferimento all'esercizio finanziario precedente;
- c) entro il 15 febbraio redazione da parte dei dirigenti delle schede di valutazione individuale (nella parte relativa ai comportamenti) delle posizioni organizzative e del personale assegnato ed effettuazione, in sede di conferenza dei dirigenti, di un confronto sugli stili di valutazione al fine di mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee. Entro il predetto termine le schede devono essere trasmesse al Servizio Risorse Umane e Organizzazione;
- d) valutazione da parte del segretario comunale limitatamente al parametro "comportamenti" dei dirigenti e trasmissione al Nucleo di valutazione entro il 1° marzo;
- e) trasmissione, entro il 1° marzo, da parte del Servizio Risorse Umane e Organizzazione al Nucleo di Valutazione di dati relativi alle valutazioni espresse dai dirigenti sulle posizioni organizzative e sul personale nell'ambito della struttura di propria assegnazione e delle risultanze del controllo di gestione in merito alla performance dell'Ente elaborati dalla struttura competente al controllo di gestione;
- f) proposta di valutazione complessiva dei dirigenti da parte del Nucleo di valutazione mediante la compilazione delle apposite sezioni delle schede individuali in merito alla performance organizzativa (di struttura e dell'Amministrazione nel suo complesso), agli "obiettivi individuali" e alla "capacità di valutare" e trasmissione al Segretario comunale entro il 31 marzo;
- g) colloquio tra il Nucleo, il Segretario comunale e ciascun dirigente per la comunicazione del punteggio assegnato, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso e indicato un percorso di miglioramento individuale; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 30 aprile);
- h) proposta definitiva di valutazione dei dirigenti alla Giunta comunale effettuata dal Nucleo (entro il 30 aprile);
- i) colloquio tra il Dirigente e ciascun collaboratore (PO e personale) per la comunicazione del punteggio assegnato, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso e indicato un percorso di miglioramento individuale; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 15 maggio);
- j) approvazione da parte della Giunta comunale della proposta del Nucleo (entro il 15 maggio).

La valutazione del personale in distacco o in comando, totale o parziale con presenza in servizio presso il comune di Terranuova Bracciolini per un periodo pari o inferiore a 90 giorni lavorativi, presso altro ente/società è effettuata utilizzando il sistema di misurazione e valutazione delle performance vigente

nell'ente/società presso il quale è stato reso il servizio e il premio di risultato è a carico dell'ente/società, salvo diverse disposizioni previste da specifico accordo tra il Comune e l'ente/società. La valutazione del personale dipendente del Comune di Terranuova Bracciolini in distacco o in comando parziale presso altro ente/società con presenza in servizio presso il Comune di Terranuova Bracciolini per un periodo superiore a 90 giorni lavorativi, è effettuata con riferimento al periodo di lavoro effettivamente prestato presso il Comune, utilizzando il Sistema di misurazione e valutazione delle performance vigente nel Comune di Terranuova Bracciolini, salvo diverse disposizioni previste da specifico accordo.

La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il dirigente valutatore dovrà rapportarsi con il dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio nell'anno di riferimento per la valutazione.

La valutazione dei comportamenti del dirigente che non possa essere effettuata dal segretario comunale in servizio al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione, viene effettuata dal sindaco.

## **10. PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI ALTRI UTENTI FINALI**

I cittadini e gli utenti dei servizi comunali, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance mediante la presentazione di eventuali reclami e la comunicazione del proprio grado di soddisfazione per il servizio ricevuto attraverso le procedure e le modalità stabilite dall'Ente (nelle carte di servizio, contratti di servizio, regolamenti comunali etc.). Gli eventuali reclami e l'esito delle indagini di customer satisfaction sono trasmessi al segretario comunale, ai dirigenti ed al Nucleo di valutazione, che ne tengono conto nell'ambito delle rispettive valutazioni.

## **11. LA PROCEDURA DI RIESAME E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

Il dipendente valutato ha diritto di essere informato della valutazione espressa nei suoi confronti mediante una comunicazione personalmente diretta all'interessato o mediante un colloquio riservato, finalizzato alla consegna degli esiti della valutazione.

Il dipendente è tenuto a sottoscrivere l'avvenuta consegna della valutazione espressa nei suoi confronti, pur mantenendo il diritto alla presentazione di rilievi o richieste di riesame o di procedura di conciliazione.

Laddove il dipendente si rifiuti di sottoscrivere la consegna della valutazione, questa potrà essere trasmessa con qualunque mezzo che ne attesti la comunicazione. Del rifiuto del dipendente si tiene conto ai fini della responsabilità disciplinare.

Il valutato può chiedere per iscritto il riesame al soggetto valutatore, nel termine di 5 giorni naturali dalla data di avvenuta consegna della scheda di valutazione. Il valutatore, nell'accogliere o respingere tale richiesta, deve fornire i relativi chiarimenti nei 5 giorni naturali successivi alla data della richiesta, nella medesima forma.

La mancata risposta del dirigente entro i termini previsti alla richiesta di chiarimento del valutato costituirà elemento di valutazione della performance dirigenziale.

Nel caso in cui il valutato non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti in sede di riesame, è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione davanti al segretario generale, così articolata:

- a) invio da parte del valutato della richiesta scritta motivata di convocazione, utilizzando il modello **(Allegato "F")**, indirizzata al segretario generale, inderogabilmente entro 5 giorni naturali successivi al termine della procedura di riesame e comunque nel rispetto del termine complessivo di 15 giorni naturali dalla data di avvenuta consegna della scheda di valutazione, anche nel caso in cui il soggetto valutatore non abbia dato risposta nei termini;
- b) nel caso il dipendente riceva chiarimenti dal dirigente fuori dai termini previsti e li ritenga soddisfacenti, allora potrà ritirare per nota scritta la richiesta di convocazione;
- c) il segretario generale esamina la richiesta, la correttezza procedurale della stessa e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, convoca un

incontro di conciliazione; in caso contrario il segretario generale comunicherà il diniego al dipendente;

- d) durante la procedura di conciliazione il valutato può essere assistito da un procuratore oppure da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato;
- e) in caso di impossibilità del dipendente a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto dal dipendente in sede di domanda.

Nel termine dei successivi 15 giorni naturali, il segretario generale può formalmente proporre un accordo, anche suggerendo al dirigente valutatore di mantenere o modificare, anche parzialmente, la valutazione della performance individuale del dipendente. Le parti comunicano al segretario generale entro 10 giorni naturali dalla data di ricevimento della proposta di accordo l'avvenuto o meno accoglimento della proposta mediante stipula dell'accordo.

**Per i dirigenti**, il valutato può, nel termine di 5 giorni naturali dalla data di acquisizione della valutazione, informare per iscritto il Sindaco dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Sindaco esamina l'informativa del Dirigente e, sulla base delle motivazioni che lo accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della proposta di valutazione al Nucleo, coadiuvato dal segretario generale, a seguito del quale il Nucleo può modificare o confermare la stessa. Il Nucleo si pronuncia entro i successivi dieci giorni naturali dalla richiesta del Sindaco. Nel caso in cui il Nucleo modifichi la proposta di valutazione, quest'ultima deve essere trasmessa al Sindaco e alla Giunta per l'approvazione.

In nessun caso, a seguito della procedura di riesame o di conciliazione, la valutazione può essere rivista al ribasso.

È comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 c.p.c.

## **12. VALUTAZIONE NEGATIVA**

La valutazione inferiore alla soglia di punteggio minima di seguito indicata, in base al ruolo ricoperto all'interno dell'Amministrazione comunale, deve intendersi negativa:

- valutazione inferiore a 50 punti per il personale dipendente privo di qualifica dirigenziale;
- valutazione inferiore a 60 punti per il personale con incarichi dirigenziali e il segretario comunale.

La valutazione negativa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

## **13. NUCLEO DI VALUTAZIONE**

Il Nucleo di Valutazione del Comune di Terranuova Bracciolini è un organo monocratico, nominato dal Sindaco, con finalità di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e della trasparenza, nonché di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, delle singole unità organizzative e dell'amministrazione nel suo complesso, e della performance individuale.

Le competenze del Nucleo di Valutazione sono disciplinate dal vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Terranuova Bracciolini.

Il Nucleo risponde della sua attività al Sindaco, in quanto responsabile dell'Amministrazione del Comune, al fine di consentire a detto organo l'esercizio della potestà di sovrintendenza e vigilanza sull'attività amministrativa dell'ente.

Il Nucleo, al fine di poter verificare la correlazione tra gli obiettivi prefissati, i risultati raggiunti e le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili al singolo dirigente e alla singola unità organizzativa, può richiedere ai dirigenti e responsabili dei servizi ogni atto o elemento conoscitivo dell'attività svolta, nonché alla struttura tecnica permanente di supporto le informazioni e la documentazione

relativa all'andamento della gestione degli uffici e servizi.

Il Nucleo può programmare incontri periodici con i dirigenti, in occasione della definizione degli obiettivi e, nel corso dell'anno, per una verifica sull'andamento della gestione, in occasione del momento iniziale della individuazione degli obiettivi e al momento della rendicontazione conclusiva.

#### **14. LIVELLI PREMIALI**

Il sistema prevede per tutto il personale una soglia minima di accesso al premio di risultato:

- valutazione pari o superiore a 60 punti per il personale dipendente privo di qualifica dirigenziale;
- valutazione pari o superiore a 70 punti per il personale con incarichi dirigenziali e il segretario comunale.

Per la dirigenza, il segretario comunale e le posizioni organizzative la premialità è articolata in quattro fasce, che si differenziano per una diversa percentuale di retribuzione di risultato prevista sulla retribuzione di posizione, sulla base del punteggio conseguito nell'ambito della scheda di valutazione.

#### **15. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL SEGRETARIO GENERALE**

Ai sensi dell'art. 42 del Contratto collettivo nazionale dei Segretari comunali e provinciali del 16/05/2001, viene destinato, ai fini della retribuzione di risultato, il 10% del monte salari riferito al medesimo nell'anno di riferimento, salva determinazione di una percentuale inferiore da parte della Giunta comunale. La retribuzione di risultato viene attribuita sulla base dei livelli di valutazione della performance individuale indicati nella seguente tabella:

Tabella 8

Fasce	Punteggio ottenuto	Retribuzione di risultato massima
1	da 70 a 75	70% della retribuzione massima
2	da 76 a 80	75% della retribuzione massima
3	da 81 a 89	85% della retribuzione massima
4	da 90 a 100	100% della retribuzione massima

Nel caso di segreteria convenzionata avente capofila il Comune di Terranuova Bracciolini, quest'ultimo costituisce il fondo nel proprio bilancio e provvederà a farsi rimborsare la quota di spettanza dagli enti convenzionati.

#### **16. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

La retribuzione di risultato viene attribuita sulla base dei livelli di valutazione della performance individuale indicati nelle seguenti tabelle:

##### **Dirigenti**

Tabella 9

Fasce	Punteggio ottenuto	Retribuzione di risultato massima
1	da 70 a 75	70% della retribuzione

		massima
2	da 76 a 80	75% della retribuzione massima
3	da 81 a 89	85% della retribuzione massima
4	da 90 a 100	100% della retribuzione massima

La retribuzione di risultato massima, per ciascuna fascia, viene determinata a seconda del valore economico della fascia, del budget destinato alla retribuzione di risultato per i Dirigenti (esclusa la quota destinata all'interim), del budget destinato alla retribuzione di posizione del fondo Dirigenti (esclusa la eventuale quota decurtata per il finanziamento della indennità di maggiorazione della posizione del segretario comunale), secondo la seguente formula:

$$\text{Retr\_risultatomaxi} = \text{Retr\_posi} * \frac{\text{Brisultato}}{\text{Bposizione}}$$

dove:

Retr\_risultatomaxi= Retribuzione di risultato massima per la fascia *i*

Retr\_posi = Retribuzione di posizione di fascia *i*

Brisultato= Budget destinato alla retribuzione di risultato per i Dirigenti

Bposizione= Budget destinato alla retribuzione di posizione per i Dirigenti

Nel caso di incarichi *ad interim* relativi alla copertura di strutture apicali, viene prevista una retribuzione di risultato pari al 30% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale oggetto dell'incarico *ad interim*. Tale percentuale è definita nella misura massima prevista dal CCNL del 17.12.2020 dell'Area Dirigenza del comparto Funzioni Locali in considerazione del numero esiguo di posizioni dirigenziali nell'Ente e delle maggiori responsabilità e funzioni attribuite a ciascuna posizione rispetto ad enti di maggiori dimensioni e con una più numerosa presenza di personale con qualifica dirigenziale nella dotazione organica. In tale contesto la sostituzione di una posizione dirigenziale comporta un notevole aggravio lavorativo.

#### Posizioni organizzative:

Tabella 10

Fasce	Punteggio ottenuto	Retribuzione di risultato massima
1	da 60 a 69	65% della retribuzione massima
2	da 70 a 80	75% della retribuzione massima
3	da 81 a 89	85% della retribuzione massima
4	da 90 a 100	100% della retribuzione massima

La retribuzione di risultato massima, per ciascuna fascia, viene determinata a seconda del valore economico della fascia, del budget destinato alla retribuzione di risultato per i Responsabili di posizione organizzativa, del budget destinato alla retribuzione di posizione del fondo posizioni organizzative, secondo la seguente formula:

$$\text{Retr\_risultatomaxi} = \text{Retr\_posi} * \frac{\text{Brisultato}}{\text{Bposizione}}$$

Bposizione

dove:

Retr\_risultato maxi= Retribuzione di risultato massima per la fascia *i*

Retr\_posi = Retribuzione di posizione di fascia *i*

Brisultato= Budget destinato alla retribuzione di risultato per le Posizioni organizzative al netto di eventuale quota destinata alla retribuzione di risultato per incarichi ad interim

Bposizione= Budget destinato alla retribuzione di posizione per le Posizioni organizzative

Nel caso di incarichi *ad interim* di posizione organizzativa, è attribuito un ulteriore importo a titolo di retribuzione di risultato dal 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico *ad interim*.

## 17.PREMIALITÀ PER IL PERSONALE DIPENDENTE

Per i dipendenti la premialità è proporzionale e progressiva in relazione alla valutazione individuale conseguita, con l'introduzione di un ulteriore sistema di valorizzazione della performance individuale ai sensi dell'art. 69 del contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto Funzioni locali, sottoscritto in data 21.05.2018. Oltre alla singola valutazione, sono fattori discriminanti per l'assegnazione della produttività:

- a) la soglia minima di accesso al premio di produttività posta a 60 punti;
- b) la categoria del dipendente;
- c) l'eventuale comando/distacco parziale presso altro ente/società per il periodo di effettiva attivazione dell'istituto;
- d) l'eventuale percentuale di orario di lavoro a part-time per il periodo di effettiva attivazione dell'istituto;
- e) il periodo contrattuale del dipendente nell'anno di valutazione;
- f) il numero di giorni di servizio attivo.

Ai fini della ripartizione del fondo vengono definiti i seguenti **coefficienti** calcolati secondo i fattori sopra indicati.

### 17.1 Coefficiente relativo alla presenza in servizio

Il premio di produttività è riconosciuto qualora il dipendente abbia effettuato un numero di giorni di servizio attivo uguale o superiore a 90, su base annuale. Ai fini del conteggio dei giorni di servizio attivo, gli scaglioni sono debitamente riproporzionati per i part-time verticali. I periodi di congedo per maternità e paternità di cui agli artt. 16, 17 e 28 del d.lgs. 151/2001, vengono considerati servizio effettivo ai fini dell'accertamento del predetto limite.

Per ciascun dipendente il coefficiente relativo alla presenza in servizio è determinato dal rapporto tra i giorni lavorati ed i giorni lavorativi previsti nel periodo contrattuale nell'anno oggetto della valutazione, con arrotondamento ai primi due decimali.

Ai fini della determinazione dei giorni lavorati nel periodo contrattuale, vengono considerate tutte le assenze dal servizio a qualunque titolo ad eccezione dei periodi di congedo per maternità e paternità di cui agli artt. 16, 17 e 28 del d.lgs. 151/2001.

### 17.2 Coefficiente relativo alla valutazione individuale

Tale coefficiente è rappresentato dal peso corrispondente alla fascia di valutazione nella quale si colloca il punteggio ottenuto nella scheda di valutazione della performance individuale del dipendente. La soglia minima per accedere alla distribuzione del premio di produttività è pari a 60 punti.

Al fine di contenere le differenze delle valutazioni fra settori diversi, per l'attribuzione della performance individuale, il punteggio di valutazione vengono infatti raggruppati, secondo le seguenti fasce:

Tabella 12

Fascia	Punteggio valutazione individuale	Peso
1	90-100	100
2	81-89	85
3	70-80	75
4	60-69	60

### 17.3 Coefficiente relativo alla percentuale di orario lavorativo

Tale coefficiente è rappresentato dalla percentuale di rapporto di lavoro *part-time* e/o percentuale dell'eventuale comando/distacco parziale presso altro ente/società per il periodo di effettiva attivazione dell'istituto.

### 17.4 Coefficiente finale

Il coefficiente finale del dipendente è dato dalla seguente formula:  $C.F.D. = C.P.S. * C.V.L. * C.P.O.L.$

dove

C.F.D. = Coefficiente finale

C.P.S. = Coefficiente presenza in servizio

C.V.L. = Coefficiente valutazione individuale

C.P.O.L. = Coefficiente percentuale orario di lavoro.

L'entità del premio spettante a ciascun dipendente è determinata dalla seguente formula:  $C.F.D. / S.C.F.D. * T.R.P.$

dove

C.F.D. = Coefficiente finale del dipendente

S.C.F.D. = Sommatoria dei coefficienti finali di tutti i dipendenti

T.R.P. = Totale delle risorse relative alla premialità da ripartire, al netto di quelle destinate alla differenziazione del premio individuale.

## 18. DIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE

Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema, è attribuita una maggiorazione del premio correlato alla performance individuale di cui all'art. 69 del C.C.N.L. del 21 maggio 2018.

La contrattazione collettiva integrativa ha già definito nella misura del 30% l'entità della maggiorazione rispetto al valore medio pro-capite dei premi attribuibili, nonché nel massimo del 5% la quota di personale a cui attribuire la maggiorazione con riferimento a quello in servizio alla data del 1° gennaio dell'anno a cui si riferisce la valutazione.

La definizione dell'entità delle risorse da destinare alla maggiorazione segue la seguente procedura:

- quantificazione, in Conferenza dei dirigenti, del numero dei dipendenti che possono beneficiare nell'anno di riferimento, della maggiorazione, definita entro la percentuale massima dei dipendenti definita dalla contrattazione, con arrotondamento per eccesso;
- quantificazione del numero virtuale dei dipendenti da utilizzare per calcolare il valore medio pro-capite dei premi secondo la seguente formula:
- numero dipendenti assegnati + numero dipendenti beneficiari della maggiorazione \* percentuale maggiorazione;
- determinazione del valore medio pro-capite, dividendo l'ammontare delle risorse destinate alla performance individuale, per il numero virtuale dei dipendenti di cui alla lettera b);
- determinazione dell'entità delle risorse da destinare alla maggiorazione dei premi secondo la seguente formula: valore medio pro-capite \* percentuale maggiorazione contrattata \* numero dipendenti beneficiari della maggiorazione;

- f) quantificazione del premio di produttività di ciascun dipendente secondo la seguente formula: decurtazione dall'ammontare delle risorse da destinare alla performance individuale dell'importo da destinare alla maggiorazione e suddivisione della somma restante per i dipendenti che hanno diritto al premio di produttività. Tale premio viene maggiorato per i dipendenti beneficiari della maggiorazione.

## **19. DEFINIZIONE DELLE RISORSE DESTINATE AL FINANZIAMENTO DEL SISTEMA DI PREMIALITÀ**

In sede di approvazione del piano esecutivo di gestione vengono definite le risorse aggiuntive da destinare al finanziamento del sistema di premialità del personale dipendente ed in particolare:

- a) risorse finalizzate al conseguimento di obiettivi dell'ente definiti nel piano della performance, ai sensi dell'art. 67 comma 5 lett. b) del C.C.N.L del 21.05.2018 del personale del comparto Funzioni Locali;
- b) risorse di cui all'art. 67 comma 4 del C.C.N.L del 21.05.2018 del personale del comparto Funzioni Locali;
- c) risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative ai sensi dell'art. 15 del C.C.N.L del 21.05.2018 del personale del comparto Funzioni Locali;
- d) Risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato del personale con qualifica dirigenziale.

In sede di contrattazione annuale per la ripartizione delle risorse del "Fondo risorse decentrate" di cui all'art. 67 del

C.C.N.L del 21.05.2018 vengono definite le destinazioni relative al finanziamento dei seguenti istituti correlati alla premialità del personale dei livelli:

- a) progressioni economiche orizzontali (art. 16 del C.C.N.L. del 21.05.2018);
- b) performance individuale e performance organizzativa (art. 68 comma 2 lett. a) e b) del C.C.N.L del 21.05.2018;
- c) specifiche responsabilità secondo la disciplina di cui all'art. 70-quinquies.

## **20. CONNESSIONE TRA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ALTRI INCENTIVI**

Per i dipendenti che abbiano beneficiato, nell'anno di riferimento, di specifici incentivi di legge, l'eventuale premialità riferita alla performance complessiva, viene ridotta, rispettivamente per il personale del comparto "Funzioni locali" sprovvisto di incarico di posizione organizzativa, il personale incaricato di posizione organizzativa ed il personale dirigenziale, con le seguenti modalità:

- a) calcolo dell'importo medio erogabile ottenuto dividendo l'ammontare delle risorse annualmente destinate alla contrattazione decentrata alla premialità di ciascuna categoria di personale, come sopra specificata, diviso il numero di potenziali beneficiari di dette categorie;
- b) riduzione della somma eccedente l'importo medio come sopra calcolato, fino ad un massimo del 50% degli specifici incentivi percepiti. *La graduazione avviene secondo il prospetto seguente:*
  - *fino al 20% in più del valore medio riduzione del 10%;*
  - *dal 21% al 40 % in più del valore medio riduzione del 20%;*
  - *dal 41 % al 60 % in più del valore medio riduzione del 30%;*
  - *dal 61 % al 80% in più del valore medio riduzione del 40%.*

Ai fini della presente disposizione la competenza degli incentivi di cui sopra è determinata con riferimento alla data di liquidazione (cassa).

Gli incentivi previsti dalle specifiche disposizioni di legge, a cui si applica, la precedente disposizione, sono elencati nel modo seguente:

- a) per le funzioni tecniche (art. 113, comma 2, d.lgs. 50/2016): le relative risorse vengono ripartite fra

- il personale addetto secondo quanto stabilito nell'apposito Regolamento vigente nell'Ente, previa definizione delle modalità e dei criteri applicative,
- b) recupero evasione ICI (art. 59 comma 1 lettera p) d.lgs. 446/1997): le relative risorse vengono ripartite fra il personale addetto secondo quanto stabilito dal Regolamento vigente nell'Ente, previa definizione delle modalità e dei criteri applicative,
  - c) recupero evasione IMU e TARI (art. 1 comma 1091 Legge 145/2018): qualora ricorrano le condizioni per l'Ente, le relative risorse vengono ripartite fra il personale addetto secondo quanto stabilito da apposito Regolamento, previa definizione delle modalità e dei criteri applicative,
  - d) incentivi previsti dall'art. 43 della legge 27 dicembre 1997, n.449, come modificato dall'art. 45 della legge 23 dicembre 1998, n. 448, al fine di favorire l'innovazione dell'organizzazione amministrativa e di realizzare maggiori economie, nonché una migliore qualità dei servizi prestati, le risorse vengono ripartite fra il personale addetto secondo apposito regolamento, previa definizione delle modalità e dei criteri applicative,
  - e) per i compensi incentivanti connessi alle attività di recupero dell'evasione dei tributi locali, ai sensi dell'art.3, comma 57 della legge n.662 del 1996 e dall'art.59, comma 1, lett. p) del D.Lgs.n.446 del 1997: le relative risorse vengono ripartite fra il personale addetto secondo quanto stabilito dal Regolamento vigente nell'Ente, previa definizione delle modalità e dei criteri applicative,
  - f) per i compensi connessi agli effetti applicativi dell'art. 12, comma 1, lett. b), del D.L. n.437 del 1996, convertito nella legge n.556/1996, spese del giudizio. Nella liquidazione delle spese a favore dell'ufficio tributi, se assistito da funzionari dell'amministrazione, si applica la tariffa vigente per gli avvocati e procuratori con la riduzione del venti per cento degli onorari di avvocato ivi previsti. La riscossione avviene mediante iscrizione a ruolo a titolo definitivo dopo il passaggio in giudicato della sentenza,
  - g) mediante appositi avvisi pubblici si individua il personale dipendente chiamato a svolgere le prestazioni connesse a indagini statistiche periodiche e censimenti permanenti, resi al fuori dell'ordinario orario di lavoro; per tali finalità sono riconosciuti dei compensi che confluiscono nel fondo risorse decentrate i cui oneri relativi trovano copertura esclusivamente nella quota parte del contributo onnicomprensivo e forfetario riconosciuto dall'Istat e dagli Enti e Organismi pubblici autorizzate per legge.

## **21. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE - TRASPARENZA E PUBBLICITÀ**

I risultati finali delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del servizio personale per l'assegnazione delle premialità riconosciute.

Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale e determina la collocazione in graduatoria nell'area dirigenziale di appartenenza.

I valori delle performance di tutti i dipendenti dell'Ente verranno registrati, a cura del responsabile del servizio personale, in un archivio dove risulteranno le prestazioni annuali di tutto il personale.

I valori dei dirigenti e dei responsabili delle posizioni organizzative potranno essere tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità. I valori dei dipendenti di categoria potranno essere tenuti in considerazione in occasione di progressioni economiche, progressioni di carriera e per l'accesso a percorsi formativi specifici.

Entro il 1° giugno di ogni anno, il Nucleo attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Sulla base del verbale del Nucleo di valutazione, il Segretario comunale predispone la Relazione sulla performance e la sottopone alla Giunta per l'approvazione. La Relazione sulla performance approvata dalla Giunta viene trasmessa a cura del Segretario comunale al Nucleo di valutazione per la validazione.

Nell'apposita sezione di "Amministrazione trasparente" sono riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance effettivamente distribuiti, la Relazione sulla performance e la validazione da parte del Nucleo ed ogni altra informazione o dato richiesto ai sensi del D. Lgs.33/2013 e ss.mm.ii.

## **22. PROGRESSIONI ECONOMICHE**

Al fine di valorizzare lo sviluppo delle competenze individuali, attraverso aumenti retributivi stabili possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali, sulla base di quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

Le progressioni economiche sono attribuite, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenendo conto eventualmente a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi.

## **23. PROGRESSIONI DI CARRIERA**

Nell'ambito della programmazione dei fabbisogni di personale, in funzione delle esigenze organizzative del Comune, l'amministrazione prevede la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con facoltà di riserva a favore del personale dipendente. La riserva non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire.

## **24. ATTRIBUZIONE DI INCARICHI E RESPONSABILITÀ**

Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini di un continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti, il comune assegna incarichi e responsabilità nei limiti e nelle modalità stabilite dalla legge, dal CCNL e dal CCDI, dai regolamenti comunali e dalle risorse finanziarie.

In particolare:

- a) incarichi di responsabilità di ufficio o di attività sono da intendersi, ai sensi del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, art. 25, nel quadro stabilito dalla contrattazione nazionale e decentrata in vigore;
- b) mansioni superiori, qualora ricorrano le condizioni previste dalla legge e dalla contrattazione nazionale di lavoro;
- c) incarichi di posizione organizzativa, normati dalla contrattazione nazionale e decentrata in vigore, nonché dalla vigente "disciplina delle posizioni organizzative";
- d) altri eventuali incarichi restano comunque sottoposti ai limiti previsti da specifiche norme di legge, dal Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dal Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 e dal regolamento in materia dell'ente.

La professionalità sviluppata e attestata dall'applicazione del sistema di misurazione e valutazione costituisce elemento prioritario per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici.

## **25. VALUTAZIONE E CRESCITA PROFESSIONALE**

Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'Ente promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, la partecipazione da parte dei dipendenti a percorsi di formazione presso organismi di formazione accreditati, istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

A tal fine, sulla base del Piano triennale dei fabbisogni del personale e del Piano triennale per la formazione, l'Ente potrà mettere a bando per aree di materia individuate dall'Amministrazione, *voucher* formativi spendibili presso i soggetti di cui al precedente comma. I criteri di selezione e l'importo del voucher saranno

individuati in ciascun bando.

Sono ammessi alla partecipazione a tali bandi tutti i dipendenti a tempo indeterminato, che abbiano avuto una valutazione pari o superiore ai 90 punti e che non abbiano usufruito di tale premio nel corso degli ultimi 2 anni precedenti all'anno di valutazione.

L'ammissibilità delle richieste di partecipazione è valutata dal Dirigente responsabile in materia di personale che ne valuta la congruenza rispetto al Piano triennale dei fabbisogni del personale e del Piano triennale per la formazione, se presente.

Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, possono essere promossi periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

## **26. INDAGINI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Il Responsabile del Servizio Risorse Umane e Organizzazione realizza periodicamente, indagini volte ad individuare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione. A tal fine, predispone annualmente un questionario da sottoporre al personale le cui risultanze serviranno per individuare misure organizzative volte a migliorare il clima organizzativo ed a proporre eventuali modifiche del SMVP alla giunta, previo parere del Nucleo.

## **27. DISPOSIZIONI FINALI**

Il presente sistema entrerà in vigore dopo che sarà divenuta esecutiva la deliberazione con la quale è approvato.

Nella deliberazione di approvazione verranno stabilite le singole decorrenze previste dal sistema nella fase di prima attuazione.

Dirigente - scheda per la valutazione della performance individuale anno

Nominativo:		Area/e:			
Performance organizzativa	Performance dell'unità organizzativa		% raggiungimento (A)	peso % (tot 100%)	%raggiungimento conseguita (B)
	obiettivo 1				0%
	obiettivo 2				0%
	obiettivo 3				0%
	obiettivo 4				0%
	obiettivo 5				0%
	obiettivo 6				0%
	obiettivo 7				0%
	obiettivo 8				0%
	<b>Legenda</b>			Risultato conseguito U	0%
% Raggiungimento (A): Valore compreso tra 0 e 100			Punteggio massimo (C)	50	
% di raggiungimento conseguita(B) : % di raggiungimento (A) * Peso %			Punteggio conseguito (D)	0	
Punteggio massimo ( C ): 45 punti - 50 punti se non è stato assegnato un obiettivo individuale					
Risultato conseguito (U) : Somma delle percentuali di raggiungimento conseguite ( B)					
Punteggio conseguito (D) : Punteggio max (B) *Risultato conseguito (U)					

Performance organizzativa	Performance dell'amministrazione nel suo complesso (di Ente)		Punteggio	peso % (tot 100%)	%raggiungimento (X)
	Indicatore 1				0%
	Indicatore 2				0%
	Indicatore 3				0%
	Indicatore 4				0%
	Indicatore 5				0%
	<b>Legenda</b>			% raggiungimento complessivo (Y)	0%
Punteggio max (E): 15 punti			Punteggio massimo (E)	15	
Raggiungimento (X): Peso % ( P ) * Punteggio ( 100% in linea o superiore alle attese - 50 %inferiore alle attese - 0 % gravemente inferiore alle attese)			Punteggio conseguito (F)	0	
% Raggiungimento complessivo (Y): Somma delle percentuali di raggiungimento (X)					
Punteggio conseguito (F) : Punteggio max (E) * % Raggiungimento complessivo ( Y )					

Performance organizzativa	Obiettivi individuali		% raggiungimento (A)	peso % (tot 100%)	%raggiungimento conseguita (B)
	obiettivo 1		0%		0%
	obiettivo 2		0%		0%
	obiettivo 3		0%		0%
	<b>Legenda</b>			Risultato conseguito U	0%
% Raggiungimento (A): Valore compreso tra 0 e 100			Punteggio massimo (C)	10	
% di raggiungimento conseguita(B) : % di raggiungimento (A) * Peso %			Punteggio conseguito (D)	0	
Punteggio massimo ( C ): 10 punti					
Risultato conseguito (U) : Somma delle percentuali di raggiungimento conseguite( B)					
Punteggio conseguito (D) : Punteggio max (B) *Risultato conseguito (U)					

Comportamenti	Comportamenti	Elementi di valutazione	Comportamenti attesi	Punteggio (L)
	GESTIONALI	PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE MONITORAGGIO E CONTROLLO	Pianificare, programmare l'attività delle strutture di competenza, contribuire con puntualità e precisione alla definizione degli obiettivi strategici e operativi dell'ente, gestire le risorse (umane, finanziarie, strumentali) disponibili per raggiungere gli obiettivi; monitorare e controllare l'operato dell'unità organizzativa assegnata, intervenire per apportare correttivi di gestione e fornire un feedback agli organi di controllo interno e agli amministratori ai fini del controllo di gestione, della prevenzione della corruzione e della trasparenza.	
	REALIZZATIVI	AUTONOMIA, PROATTIVITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO	gestire ed operare in autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato nel proprio ambito lavorativo, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevengano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni	
		SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE	Snellire le attività amministrative e semplificarle, ridurre gli oneri burocratici a carico dell'utenza e i tempi dei procedimenti amministrativi e dei processi di lavoro, operare per la digitalizzazione dei servizi affidati	
	MANAGERIALI	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i propri collaboratori sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti	
		LEADERSHIP PARTECIPATIVA ED EMPOWERMENT	Guidare e motivare i propri collaboratori, favorire il lavoro di squadra e la collaborazione, far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra i servizi e le aree, adoperarsi per risolvere le tensioni e i conflitti, favorire un buon clima organizzativo, sostenere e promuovere lo sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti assegnati e rafforzare il senso di appartenenza all'istituzione e l'assunzione di responsabilità	
		ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	definire misure organizzative efficaci in contesti di cambiamento (ambientale, normativo, organizzativo etc.), operare in situazioni critiche mantenendo equilibrio emotivo e lucidità	0,0
<b>Legenda</b>			Punteggio massimo (M)	30
Punteggio (L) : La scala è da 0 a 5,0 con la possibilità di un punto decimale			Punteggio conseguito (N)	0,0
Punteggio max (M): 25 punti - 30 punti se non è stato assegnato un obiettivo individuale				
Punteggio conseguito (N): Somma Punteggi Valutazione (L)in presenza di obiettivi individuali				

Capacità di valutare	Capacità di valutazione dei propri collaboratori		Punteggio
			0,0
	<b>Legenda</b>		Punteggio massimo (X)
Punteggio max (X): 5 punti			5
Punteggio conseguito (Y): valore compreso tra 0 e 5,0			Punteggio conseguito (Y)
			0,0

**Punteggio totale** 0,0

<b>Giudizio sintetico complessivo</b>
<b>Feedback del valutato</b>

Fase di valutazione finale	
Data	
Firma del valutatore	
Data di consegna	
Firma del valutato	

Il valutato può chiedere il riesame entro 5 giorni naturali dalla data di consegna.

E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

Posizione organizzativa - scheda per la valutazione della performance individuale anno \_\_\_\_\_

Nominativo:		Servizio/i:			
Performance organizzativa	Performance dell'unità organizzativa (di struttura)		% raggiungimento (A)	peso % (tot 100%)	%raggiungimento conseguita (B)
	obiettivo 1				0%
	obiettivo 2				0%
	obiettivo 3				0%
	obiettivo 4				0%
	obiettivo 5				0%
	obiettivo 6				0%
	obiettivo 7				0%
	obiettivo 8				0%
	<b>Legenda</b>			Risultato conseguito U	0%
% Raggiungimento (A): Valore compreso tra 0 e 100			Punteggio massimo (C)	40	
% di raggiungimento conseguita (B) : % di raggiungimento (A) * Peso %			Punteggio conseguito (D)	0	
Punteggio massimo ( C ) : 35 punti - 40 punti se non è stato assegnato un obiettivo individuale					
Risultato conseguito (U) : Somma delle percentuali di raggiungimento conseguite ( B )					
Punteggio conseguito (D) : Punteggio max (B) * Risultato conseguito (U)					

Performance organizzativa	Performance dell'amministrazione nel suo complesso (di Ente)		Punteggio	peso % (tot 100%)	%raggiungimento (X)
	Indicatore 1				0%
	Indicatore 2				0%
	Indicatore 3				0%
	Indicatore 4				0%
	Indicatore 5				0%
	<b>Legenda</b>			% raggiungimento complessivo (Y)	0%
Punteggio max (E): 10 punti - 15 punti se non è stato assegnato un obiettivo individuale			Punteggio massimo (E)	15	
Raggiungimento (X): Peso % ( P ) * Punteggio ( 100% in linea o superiore alle attese - 50 % inferiore alle attese - 0 % gravemente inferiore alle attese)			Punteggio conseguito (F)	0	
% Raggiungimento complessivo (Y): Somma delle percentuali di raggiungimento (X)					
Punteggio conseguito (F) : Punteggio max (E) * Raggiungimento complessivo ( Y )					

Obiettivi individuali	Obiettivi individuali		% raggiungimento (A)	peso % (tot 100%)	%raggiungimento conseguita (B)
	obiettivo 1				
	obiettivo 2				
	obiettivo 3				
	<b>Legenda</b>			Risultato conseguito U	0%
% Raggiungimento (A): Valore compreso tra 0 e 100			Punteggio massimo (C)	10	
% di raggiungimento conseguita (B) : % di raggiungimento (A) * Peso %			Punteggio conseguito (D)	0	
Punteggio massimo ( C ) : 10 punti					
Risultato conseguito (U) : Somma delle percentuali di raggiungimento conseguite ( B )					
Punteggio conseguito (D) : Punteggio max (B) * Risultato conseguito (U)					

Comportamenti	Elementi di valutazione		Comportamenti attesi		Punteggio (L)
	GESTIONALI	PROGRAMMAZIONE GESTIONE E CONTROLLO	Contribuire alla definizione degli obiettivi, organizzare le risorse disponibili e gestire in modo efficace ed efficiente, monitorare e controllare l'operato dell'unità organizzativa assegnata, intervenire per apportare correttivi di gestione e fornire un feedback al Dirigente, agli organi di controllo interno e agli amministratori ai fini del controllo di gestione, della prevenzione della corruzione e della trasparenza.		
REALIZZATIVI	APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE	Utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo per assolvere i compiti richiesti, sviluppare le medesime attraverso l'aggiornamento e la formazione			
	AUTONOMIA PROATTIVITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO	gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato nel servizio assegnato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevengano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni			
ORGANIZZATIVI E RELAZIONALI	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	Analizzare i processi di lavoro, verificare la qualità delle prestazioni e operare per il miglioramento continuo della qualità, anche in termini di snellimento e riduzione dei tempi burocratici e dei costi, di innovazione digitale e di corretta comunicazione con l'utenza			
	EMPOWERMENT ORGANIZZATIVO	Coinvolgere e motivare i dipendenti assegnati al servizio di competenza, favorire l'espressione del potenziale professionale di ciascuno e il lavoro di squadra in un'ottica di integrazione tra i servizi e le aree, promuovere in modo proattivo il mantenimento di un clima organizzativo favorevole al raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa, gestire le tensioni e le conflittualità interne, promuovere lo sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti assegnati		0,0	
	ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	Adattarsi ai cambiamenti del contesto (ambientale, normativo, organizzativo etc.), operare in situazioni critiche mantenendo equilibrio emotivo e lucidità		0,0	
<b>Legenda</b>			Punteggio massimo (M)	45	
Punteggio (L) : La scala è da 0 a 5 con la possibilità di un punto decimale			Punteggio conseguito (N)	0,0	
Punteggio max (M): 45 punti					
Punteggio conseguito (N): Media dei punteggi (L) con parametrizzazione al punteggio max conseguibile					

**Punteggio totale**      **0,0**

**Giudizio sintetico complessivo**

---

**Feedback del valutato**

---

Fase di valutazione finale	
Data	
Firma del valutatore	
Data di consegna	
Firma del valutato	

Il valutato può chiedere il riesame entro 5 giorni naturali dalla data di consegna.  
 E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

Nominativo:		Servizio/i:			
Performance organizzativa	Performance dell'unità organizzativa		% raggiungimento (A)	peso % (tot 100%)	%raggiungimento conseguita (B)
	obiettivo 1				0%
	obiettivo 2				0%
	obiettivo 3				0%
	obiettivo 4				0%
	obiettivo 5				0%
	obiettivo 6				0%
	obiettivo 7				0%
	obiettivo 8				0%
	<b>Legenda</b> % Raggiungimento (A): Valore compreso tra 0 e 100 % di raggiungimento conseguita ( B ) : % di raggiungimento (A) * Peso Punteggio massimo ( C ): 20 punti Risultato conseguito ( U ) : Somma% di raggiungimento conseguita( B) Punteggio conseguito ( D ) : Punteggio max (B) *Risultato conseguita (U)				Risultato conseguito U
				Punteggio massimo (C)	20
				Punteggio conseguito (D)	0

Performance organizzativa	Performance dell'amministrazione nel suo complesso (di Ente)		Punteggio	peso % (tot 100%)	%raggiungimento (X)
	Indicatore 1				0%
	Indicatore 2				0%
	Indicatore 3				0%
	Indicatore 4				0%
	Indicatore 5				0%
<b>Legenda</b> Punteggio max (E): 5 punti Raggiungimento (X): Peso % ( P ) * Punteggio ( 100% in linea o superiore alle attese - 50 %inferiore alle attese - 0 % gravemente inferiore alle attese) % Raggiungimento complessivo (Y): Somma delle percentuali di raggiungimento (X) Punteggio conseguito (F) : Punteggio max (E) * % Raggiungimento complessivo ( Y )				% raggiungimento complessivo (Y)	0%
				Punteggio massimo (E)	5
				Punteggio conseguito (F)	0

Comportamenti	Elementi di valutazione		Comportamenti attesi		Punteggio (L)
	REALIZZATIVI	QUALITA' NELLA PRESTAZIONE	eseguire con precisione e puntualità la prestazione nel rispetto delle disposizioni date, impiegare le competenze e conoscenze necessarie ad assolvere ai compiti richiesti e raggiungere i risultati attesi, contribuire fattivamente al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa		
TENSIONE AL RISULTATO		orientare il proprio comportamento al raggiungimento del risultato atteso e all'efficienza, nel rispetto delle priorità date e della categoria giuridica di inquadramento professionale, affrontare i problemi operativi e individuare e proporre soluzioni			
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO (RAPPORTO CON L'UTENZA)		accogliere ed interloquire con l'utenza con educazione, cortesia e disponibilità, essere disponibili a capirne bisogni e necessità, dare informazioni chiare ed esaurienti ai fruitori dei servizi			
SOCIO RELAZIONALI	COMUNICAZIONE E LAVORO DI GRUPPO	interagire con spirito di collaborazione con i colleghi e i superiori gerarchici, condividere le informazioni e le conoscenze, partecipare fattivamente al lavoro di gruppo valorizzando l'apporto degli altri, essere disponibili all'interscambio di mansioni e attività			
	ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	Sapersi adattare ai cambiamenti del contesto (ambientale, normativo, organizzativo, etc.)			0,0
<b>Legenda</b> Punteggio max (M): 75 punti Punteggio conseguito (N): Somma Punteggi Valutazione (L) Punteggio (L) : La scala è da 0 a 10 con la possibilità di un punto decimale				Punteggio massimo (M)	75
				Punteggio conseguito (N)	0

**Punteggio totale**      **0,0**

<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
<b>Feedback del valutato</b>	

Fase di valutazione finale	
Data	
Firma del valutatore	
Data di consegna	
Firma del valutato	

Il valutato può chiedere il riesame entro 5 giorni naturali dalla data di consegna e attivare la procedura di conciliazione.  
E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

## Dipendente categoria giuridica A-B-C - scheda per la valutazione della performance individuale anno \_\_\_\_\_

Nominativo:		Servizio/i:				
Performance organizzativa	Performance dell'unità organizzativa			% raggiungimento (A)	peso % (tot 100%)	%raggiungimento conseguita (B)
	obiettivo 1			100%	10%	10%
	obiettivo 2			100%	20%	20%
	obiettivo 3			100%	10%	10%
	obiettivo 4			100%	20%	20%
	obiettivo 5			100%	10%	10%
	obiettivo 6			100%	10%	10%
	obiettivo 7			100%	10%	10%
	obiettivo 8			100%	10%	10%
	<b>Legenda</b> % Raggiungimento (A): Valore compreso tra 0 e 100 % di raggiungimento conseguita( B) : % di raggiungimento (A) * Peso % Punteggio massimo ( C ) : 15 punti Risultato conseguito (U) : Somma% di raggiungimento conseguita( B) Punteggio conseguito (D) : Punteggio max (B) * Risultato conseguita (U)				Risultato conseguito U	100%
				Punteggio massimo (C)	15	
				Punteggio conseguito (D)	15	
Performance organizzativa	Performance dell'amministrazione nel suo complesso (di Ente)			Punteggio	peso % (tot 100%)	%raggiungimento (X)
	Indicatore 1			100%	10%	10%
	Indicatore 2			100%	20%	20%
	Indicatore 3			100%	30%	30%
	Indicatore 4			100%	20%	20%
	Indicatore 5			100%	20%	20%
	<b>Legenda</b> Punteggio max (E): 5 punti Raggiungimento (X): Peso % ( P ) * Punteggio ( 100% in linea o superiore alle attese - 50 %inferiore alle attese - 0 % gravemente inferiore alle attese) % Raggiungimento complessivo (Y): Somma delle percentuali di raggiungimento (X) Punteggio conseguito (F) : Punteggio max (E) * % Raggiungimento complessivo ( Y )				% raggiungimento complessivo (Y)	100%
				Punteggio massimo (E)	5	
				Punteggio conseguito (F)	5	
Comportamenti	Comportamenti	Elementi di valutazione	Comportamenti attesi	Punteggio (L)		
	REALIZZATIVI	QUALITA' NELLA PRESTAZIONE	impiegare le competenze e conoscenze necessarie ad assolvere ai compiti richiesti e raggiungere i risultati attesi, eseguire con precisione e puntualità la prestazione nel rispetto delle disposizioni date	10,0		
		TENSIONE AL RISULTATO	orientare il proprio comportamento al raggiungimento del risultato atteso e all'efficienza, nel rispetto delle priorità date e della categoria giuridica di inquadramento professionale, affrontare i problemi operativi e individuare e proporre soluzioni	10,0		
		ORIENTAMENTO AL SERVIZIO (RAPPORTO CON L'UTENZA)	accogliere ed interloquire con l'utenza con educazione, cortesia e disponibilità, essere disponibili a capirne bisogni e necessità, dare informazioni chiare ed esauritive ai fruitori dei servizi	10,0		
	SOCIO RELAZIONALI	COMUNICAZIONE E LAVORO DI GRUPPO	interagire con spirito di collaborazione con i colleghi e i superiori gerarchici, condividere le informazioni e le conoscenze, partecipare fattivamente al lavoro di gruppo valorizzando l'apporto degli altri, essere disponibili all'interscambio di mansioni e attività	10,0		
		ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	Sapersi adattare ai cambiamenti del contesto (ambientale, normativo, organizzativo, etc.)	10,0		
	<b>Legenda</b> Punteggio max (M): 85 punti Punteggio conseguito (N): Somma Punteggi Valutazione (L) Punteggio (L) : La scala è da 0 a 10 con la possibilità di un punto decimale				Punteggio massimo (M)	80
				Punteggio conseguito (N)	80	
				<b>Punteggio totale</b>	<b>100,0</b>	
<b>Giudizio sintetico complessivo</b>						
<b>Feedback del valutato</b>						
				<b>Fase di valutazione finale</b>		
				Data		
				Firma del valutatore		
				Data di consegna		
				Firma del valutato		
Il valutato può chiedere il riesame entro 5 giorni naturali dalla data di consegna e attivare la procedura di conciliazione.						
E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.						

Dirigente - scheda per la valutazione della performance individuale anno

Nominativo:		Area/e:				
Performance organizzativa	Performance dell'unità organizzativa (in caso di affidamento di incarico dirigenziale)			% raggiungimento (A)	peso % (tot 100%)	%raggiungimento conseguita (B)
	obiettivo 1					0%
	obiettivo 2					0%
	obiettivo 3					0%
	obiettivo 4					0%
	obiettivo 5					0%
	obiettivo 6					0%
	obiettivo 7					0%
	obiettivo 8					0%
	<b>Legenda</b> % Raggiungimento (A): Valore compreso tra 0 e 100 % di raggiungimento conseguita (B) : % di raggiungimento (A) * Peso % Punteggio massimo ( C ): 45 punti (solo in caso di affidamento incarico dirigenziale) - 0 punti Risultato conseguito (U) : Somma delle percentuali di raggiungimento conseguite ( B ) Punteggio conseguito (D) : Punteggio max (B) * Risultato conseguito (U)			Risultato conseguito U		0%
			Punteggio massimo (C)		0	
			Punteggio conseguito (D)		0	

Performance organizzativa	Performance dell'amministrazione nel suo complesso (di Ente)			Punteggio	peso % (tot 100%)	%raggiungimento (X)
	Indicatore 1					0%
	Indicatore 2					0%
	Indicatore 3					0%
	Indicatore 4					0%
	Indicatore 5					0%
	<b>Legenda</b> Punteggio max (E): 15 punti Raggiungimento (X): Peso % (P) * Punteggio ( 100% in linea o superiore alle attese - 50 %inferiore alle attese - 0 % gravemente inferiore alle attese) % Raggiungimento complessivo (Y): Somma delle percentuali di raggiungimento (X) Punteggio conseguito (F) : Punteggio max (E) * % Raggiungimento complessivo ( Y )			% raggiungimento complessivo (Y)		0%
			Punteggio massimo (E)		15	
			Punteggio conseguito (F)		0	

Comportamenti	Comportamenti			Punteggio (L)
	Adesione ai valori istituzionali	Avere a cuore l'istituzione, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio alla collettività e manifestare nei comportamenti senso di appartenenza		
	Coordinamento dell'attività dei dirigenti e sovrintendenza dello svolgimento delle funzioni dirigenziali	Contribuire alla definizione dei documenti di programmazione, monitoraggio e controllo		
	Comportamenti manageriali	motivare e coinvolgere i dirigenti e i propri collaboratori diretti, favorire il lavoro di squadra, la collaborazione, la condivisione ed un buon clima organizzativo; adoperarsi per risolvere tensioni, conflitti e favorire la cooperazione; definire misure organizzative efficaci a livello di direzione in contesti di cambiamento		
	Comportamenti di empowerment	assicurare spazi di autonomia decisionale ai dirigenti ed ai propri collaboratori e sostenere lo sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti, rafforzare nei collaboratori senso di appartenenza all'istituzione e assunzione di responsabilità		
	Autonomia, proattività e orientamento al risultato	gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato nel proprio ambito lavorativo, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevenano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni. Disponibilità ad assumere ulteriori funzioni attribuite dallo statuto, dai regolamenti o dal sindaco (ad esempio Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza oppure Presidente delegazione di parte pubblica oppure partecipazione all'Ufficio per i procedimenti disciplinari etc.)		
	Orientamento al servizio	Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e di Consiglio, di cui cura la verbalizzazione. Nel caso di conferimento di incarico dirigenziale si attende inoltre dal Segretario comunale di prestare attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i dirigenti ed i propri collaboratori diretti sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti		
	Comportamenti realizzativi	possesso di buona conoscenza delle normative e delle tecniche che regolano le proprie funzioni e capacità di impiegare le competenze e conoscenze necessarie ad assolvere i compiti richiesti di collaborazione e assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti, nonché l'attività di rogito dei contratti dell'ente e di autentica		0,0
<b>Legenda</b> Punteggio (L) : La scala è da 0 a 5,0 con la possibilità di un punto decimale Punteggio max (M): 85 punti - 35 punti in presenza di incarico dirigenziale Punteggio conseguito (N): Somma Punteggi Valutazione (L)in presenza di incarico dirigenziale			Punteggio massimo (M)	85
			Punteggio conseguito (N)	0,0

Capacità di valutare	Capacità di valutazione dei propri collaboratori (in caso di conferimento di incarico dirigenziale)			Punteggio
	Punteggio			0,0
	<b>Legenda</b> Punteggio max (M): 0 punti - 5 punti in presenza di incarico dirigenziale Punteggio conseguito (Y): valore compreso tra 0 e 5,0.			Punteggio massimo (X)
			Punteggio conseguito (Y)	0,0

**Punteggio totale** 0,0

**Giudizio sintetico complessivo**

**Feedback del valutato**

Fase di valutazione finale	
Data	
Firma del valutatore	
Data di consegna	
Firma del valutato	

Il valutato può chiedere il riesame entro 5 giorni naturali dalla data di consegna.  
E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

**Allegato "F"**

**Al Segretario generale/Al Sindaco**

**Oggetto: Richiesta di conciliazione**

Il/la Sottoscritto/a,

Cognome \_\_\_\_\_ Nome \_\_\_\_\_

matricola n. \_\_\_\_\_ assegnato alla struttura \_\_\_\_\_

**COMUNICO**

di aver ricevuto la scheda di valutazione della performance in data \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_\_ e non ritenendo soddisfacente l'esito della richiesta di riesame, con i relativi chiarimenti, ricevuto da parte del dirigente/Nucleo valutatore Dott./Dott.ssa \_\_\_\_\_ per i seguenti motivi:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CHIEDE**

Di essere sentito a colloquio avvalendosi dell'assistenza di .....

Firma

\_\_\_\_\_