



Comune di San Martino di Lupari

Sistema di valutazione delle prestazioni del personale e di pesatura delle posizioni organizzative

Approvato con deliberazione di Giunta comunale n. 16 del 08/02/2016

Modificato con deliberazione del Commissario Prefettizio nell'esercizio delle funzioni di Giunta Comunale
n. 10 del 16.05.2019

Modificato con deliberazione di Giunta comunale n. 93 del 16.07.2020

Modificato con deliberazione del Commissario Straordinario nell'esercizio delle funzioni di Giunta Comunale
n. 41 del 19.05.2022

Modificato con deliberazione di Giunta comunale n. 180 del 15.12.2023

SOMMARIO

CAPO I - PREMESSA	2
1.1 – LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE	2
1.2 - CARATTERISTICHE DEL SISTEMA	3
1.3 - LA PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	3
CAPO II - TIPOLOGIE DI PERFORMANCE	4
2.1 PERFORMANCE INDIVIDUALE	4
2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE	4
2.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI RESPONSABILI – POSIZIONI ORGANIZZATIVE	6
2.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE	9
CAPO III - IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	11
CAPO IV - COERENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	12
CAPO V - LE SCHEDE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	12
SCHEDE DI VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE	13
SCHEDE DI VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	14
SCHEDE DI VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE	15
CAPO VI - CRITERI E MODALITÀ' PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	16

CAPO I - PREMESSA

1.1 – LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, così come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, e di seguito indicato come “Decreto”, al Titolo II rubricato “Misurazione, valutazione e trasparenza della performance”, prevede che:

- le Amministrazioni pubbliche, nell’ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell’interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro conseguimento;
- ogni Amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all’Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

L’articolo 7 del Decreto, sulla base delle modifiche introdotte dal d.lgs. 74/2017, prevede:

- al comma 1, che le amministrazioni pubbliche aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione, il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- al comma 2-bis, che il sistema di misurazione e valutazione della performance sia adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica.

La nota del Dipartimento della funzione pubblica n. 79054 del 18 dicembre 2019 ha segnalato a tutte le amministrazioni la necessità di aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance per adeguarlo nei contenuti alle sopravvenute modifiche intervenute al d.lgs. 150/1999 e alle indicazioni riportate nelle Linee guida del Dipartimento, onde assicurarne la corretta attuazione a partire dal nuovo ciclo della performance 2020-2022. Nello specifico, il Dipartimento della funzione pubblica ha diramato, nel novembre 2019, le Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche e nel dicembre 2019 le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale.

L’articolo 9 del Decreto stabilisce che:

- la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sono collegate:
 - a) agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all’articolo 7 e collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il Decreto prevede quindi l’obbligo di costituire e di tenere aggiornato un sistema globale di gestione della performance attraverso il quale perseguire cinque risultati: pianificare meglio, misurare meglio, valutare meglio, premiare meglio e rendicontare meglio, in una ottica di risultato (con meccanismi di verifica per le amministrazioni di un concreto miglioramento in tutti gli ambiti) e di trasparenza (la comunicazione continua delle risultanze del sistema, anche con pubblicazione in internet).

La performance, come previsto dall'**articolo 3 del Decreto**, viene valutata per migliorare la qualità dei servizi e la competenza dei dipendenti, intendendo per performance il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Le principali fasi del ciclo di gestione della performance sono:

- **Pianificazione:** L'Ente adotta i documenti di programmazione previsti per legge (il Documento Unico di Programmazione, il Bilancio di Previsione e il Piano Esecutivo di Gestione). In particolare, la Giunta comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione contenente sia le risorse finanziarie attribuite a ciascuna Area sia l'individuazione degli obiettivi per l'anno di riferimento ai Responsabili di Area. La Giunta individuerà per ciascuna Area gli obiettivi di miglioramento e sviluppo. Il Piano Esecutivo di Gestione, normato dall'articolo 169 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, è articolato in schede obiettivo e costituisce altresì il Piano delle Performance.
- **Monitoraggio:** agli organi di vertice politico-amministrativo e agli apicali è assegnata anche la responsabilità del monitoraggio e degli eventuali interventi correttivi, riservando un ruolo di supporto ("accompagnamento") dell'Organismo di Valutazione (OdV) che deve monitorare e supportare metodologicamente il funzionamento complessivo del sistema.
- **Valutazione:** sulla base delle risultanze del sistema di misurazione, l'OdV propone al vertice politico-amministrativo la valutazione degli apicali.

All'articolo 10 del Decreto sono regolamentati i documenti di riferimento per la misurazione e valutazione: il Piano delle Performance - per la programmazione - e la Relazione sulla Performance - per la valutazione e rendicontazione.

1.2 - CARATTERISTICHE DEL SISTEMA

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Il Sistema è conforme alle disposizioni contenute nel Decreto e tiene conto, per quanto applicabili agli enti locali, dei principi espressi nelle Linee Guida emanate dal Dipartimento delle Funzioni pubbliche, indicate al precedente paragrafo 1.1, e individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1.3 - LA PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Gli articoli 13 e seguenti del Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Funzioni locali, sottoscritto in data 21.05.2018, in materia di Area delle posizioni organizzative, consistenti in posizioni di lavoro che richiedono l'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato per:

- a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità.

In base all'art. 5, comma terzo, lettere d) ed e) del CCNL del comparto Funzioni locali del 21 maggio 2018, "Sono oggetto di confronto, con i soggetti sindacali di cui all'articolo 7, comma 2:

- d) i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa;
- e) i criteri per la graduazione delle posizioni organizzative, ai fini dell'attribuzione della relativa indennità;"

Al paragrafo 6 del presente Sistema sono quindi stabiliti i criteri e le modalità per la graduazione delle posizioni organizzative, ai fini dell'attribuzione della relativa indennità.

CAPO II - TIPOLOGIE DI PERFORMANCE

2.1 PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale va intesa come insieme degli obiettivi trasversali e degli obiettivi individuali assegnati ai singoli responsabili di servizio.

Tali obiettivi trasversali e/o comuni, e/o individuali, corredati dai necessari indicatori per la misurazione e la valutazione, verranno valutati sulla base del loro grado di raggiungimento. Ciascun responsabile avrà quindi il compito di rendere operativo l'obiettivo per la propria area di competenza, portando così dei risultati in termini di innovazione, o di miglioramento, o di maggiore efficacia ed efficienza, o ancora di avvicinamento dell'Ente agli *stakeholder*: risultati quindi in grado di migliorare complessivamente l'Ente e la sua percezione dall'esterno.

In questa prima sezione si tiene conto, tra gli altri anche di specifici obiettivi annuali trasversali (affidati quindi a tutti i responsabili dell'Ente), collegati allo stesso tempo sia agli ambiti operativi previsti dall'art. 8 del Decreto, sia alla strategia dell'Amministrazione.

Gli indicatori di performance e i relativi *target*, vale a dire i valori attesi di un'attività potranno essere:

- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'*output*);
- di efficacia (intesa come qualità dell'*output* che porta alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza);
- di impatto, o di *outcome* (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli *stakeholder* determinato dal risultato).

Un particolare rilievo assume, per i titolari di posizione organizzativa, l'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, il quale dispone che *“Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 [c.d. indicatore di tempestività dei pagamenti]. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64”*.

A tal fine, una quota pari al 30% del peso attribuito alla performance individuale all'interno della valutazione delle posizioni organizzative consegue al raggiungimento o meno dello specifico obiettivo, da attribuire a tutte le posizioni organizzative, del mantenimento dell'indice di tempestività dei pagamenti entro un valore non positivo, ad indicare l'assenza di ritardi nella media dei pagamenti dei debiti commerciali dell'ente. Gli altri parametri della valutazione sul comportamento organizzativo rilevano complessivamente, pertanto, per il 70% di tale punteggio.

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

L'erogazione della retribuzione di risultato prevista dall'art. 42 del CCNL dei Segretari comunali e provinciali del 16 maggio 2001 è correlata al conseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia ed è subordinata alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei rendimenti e dei risultati, da definire da parte dei singoli Enti.

Gli obiettivi di performance assegnati al Segretario comunale sono connessi alle funzioni indicate dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti, e ricomprese nell'art. 97 del Testo unico sull'ordinamento degli enti locali approvato con decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267:

- 1) partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta;
- 2) funzioni di rogito dei contratti dell'Ente;
- 3) collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla

- conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti;
- 4) coordinamento e sovrintendenza dei responsabili titolari di posizioni organizzative;
 - 5) esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto e dai regolamenti o conferitagli dal Sindaco;
 - 6) espressione dei pareri di cui all'art. 49, comma 1, del TUEL in relazione alle sue competenze nel caso in cui l'Ente non abbia responsabili di servizio, o di loro assenza temporanea od impedimento.

Il Sistema prevede che la misurazione della performance individuale del Segretario comunale si componga di tre sezioni:

- performance organizzativa di Ente, intesa come coordinamento e sovrintendenza alla performance complessiva dell'Ente, collegata a specifici obiettivi trasversali e comuni;
- obiettivi individuali, collegata al grado di raggiungimento di specifici obiettivi annuali assegnati dal Sindaco in riferimento al punto 5), ovvero anche obiettivi trasversali comuni ad altri responsabili ovvero ulteriori obiettivi individuali assegnati con gli strumenti di programmazione degli obiettivi;
- funzioni ex art. 97 del TUEL.

Il peso ponderato attribuito a ciascuna sezione è rispettivamente di:

- performance organizzativa: 40%
- obiettivi individuali: 10%
- funzioni ex art. 97 del TUEL: 50%

La quota di accessorio riferita a ciascuno dei predetti parametri è distintamente attribuita in relazione alla performance organizzativa conseguita, agli obiettivi individuali raggiunti e all'assolvimento delle funzioni di cui all'art. 97 del TUEL, sulla base della seguente scala:

Performance individuale	Punteggio attribuito
80% < grado ≤ 100%	100
60% < grado ≤ 80%	80
40% < grado ≤ 60%	60
0% < grado ≤ 40%	0

L'attività di misurazione e valutazione della performance del Segretario comunale è effettuata da parte del Sindaco, su proposta dell'Organismo di Valutazione.

Nel presente Sistema, al fine di agevolare la valutazione delle cosiddette funzioni caratteristiche definite dall'art. 97 del TUEL, viene fornita la seguente guida alla valutazione.

GUIDA ALLA VALUTAZIONE DELLE FUNZIONI EX ART. 97 DEL TUEL:

Funzioni del Segretario	Descrizione delle funzioni	PESO	Punteggio (in centesimi): da 0 a 20= non adeguato da 21 a 40= parzialmente adeguato da 41 a 60 =adeguato da 61 a 80=più che adeguato da 81 a 100=eccellente
1. Partecipazione riunioni del Consiglio e della Giunta	Si sostanzia nello svolgimento delle funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti della Giunta e del Consiglio comunale. In particolare, la funzione di riferimento si sostanzia nel riferire all'organo	25	

	collegiale su di un affare di competenza di quest'ultimo e su cui l'organo medesimo o il suo presidente abbiano chiesto al segretario comunale di riferire. Naturalmente il segretario comunale sarà chiamato a riferire su aspetti giuridico amministrativi della problematica.		
2. Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente	Tale funzione si sostanzia nel rogito di tutti i contratti nei quali l'ente è parte. In questo senso, il Segretario comunale può essere definito come il notaio del Comune. Il segretario comunale può rogare ogni tipo di contratto (di appalto, di acquisto, di vendita, etc.) con effetti positivi per l'ente, in quanto è venuta meno la necessità di rivolgersi per la stipula di qualsiasi contratto ad un professionista esterno abilitato (notaio) con rilevanti risparmi di spesa.	15	
3. Collaborazione e assistenza giuridico-amministrativa	Partecipa attivamente, svolgendo, quindi, un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo, anche se nell'ambito delle competenze proprie del segretario comunale. Svolge consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente attraverso l'individuazione degli strumenti "giuridico-amministrativi" più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione.	25	
4. Coordinamento - sovrintendenza posizioni organizzative	Sovrintende l'unità di indirizzo amministrativo, vale a dire garantisce che i responsabili di area svolgano la loro azione avendo di mira un disegno complessivo unitario costituito dal programma dell'Amministrazione comunale. Coordina la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza	20	
5. Esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto e dai regolamenti o conferitagli dal Sindaco	Nei tempi previsti da apposito regolamento verifica la regolarità degli atti amministrativi trasmettendo periodicamente le risultanze dei controlli ai responsabili dei servizi; l'attuazione delle misure e delle azioni previste dal Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione.	15	

2.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI RESPONSABILI – POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” – area posizioni organizzative prevede che la misurazione della performance organizzativa, così come previsto dall'art 5 comma 11 del 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, si compone di tre sezioni:

- ❑ performance individuale, intesa come insieme degli obiettivi trasversali comuni e/o degli obiettivi individuali, così come indicato nel paragrafo 2.1;
- ❑ performance di area, collegata al grado di raggiungimento di obiettivi di performance organizzativa affidati a ciascuna Area posta sotto la direzione dei singoli Responsabili di area;
- ❑ comportamenti organizzativi posti in essere.

Il peso ponderato che si stabilisce di attribuire a ciascuna sezione è rispettivamente di:

- ❑ performance individuale: 40 %;
- ❑ performance di area: 30 %;

- comportamenti organizzativi: 30%.

Per le Posizioni organizzative, la quota di retribuzione di risultato, ripartita con le predette percentuali per ciascuna delle sezioni indicate, è distintamente attribuita in relazione alla performance organizzativa e alla performance di area conseguite e ai comportamenti organizzativi, sulla base della seguente scala:

Performance individuale	Retribuzione di risultato
80% < grado ≤ 100%	100
60% < grado ≤ 80%	80
40% < grado ≤ 60%	60
0% < grado ≤ 40%	0

2.3.1 Performance di area (peso ponderato 30%)

Elemento centrale del sistema sono gli obiettivi individuali e di area, i quali devono rappresentare il cuore del Ciclo della Performance; essi devono essere coerenti con la pianificazione di medio-lungo periodo, di derivazione degli indirizzi strategici dell'Amministrazione e con essi coerenti, inoltre devono essere rilevanti, pertinenti, specifici e misurabili, correlati ad indicatori e tali da portare un significativo miglioramento (come stabilito all'art. 5 comma 2 del D.Lgs. 150/09).

Gli obiettivi di esercizio vengono affidati a ciascun responsabile e sono contenuti all'interno degli strumenti di programmazione che rappresentano nel loro complesso il Piano della Performance; tali obiettivi vengono redatti internamente in maniera tale da contenere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione preventive, concomitanti e successive. Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi target ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della performance di Area.

2.3.2 Comportamenti organizzativi (peso ponderato 30%)

Il comportamento organizzativo è l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche proprie dell'individuo stesso.

La qualità del lavoro svolto si esprime attraverso i comportamenti organizzativi e non solo attraverso i risultati.

Si valutano quindi gli aspetti che accomunano tutti a prescindere dalle competenze, soprattutto considerando che nell'ambito dei servizi pubblici la qualità del comportamento ha tanta importanza quanto la qualità del servizio.

La definizione dei comportamenti "attesi" deve essere effettuata prestando attenzione al fatto che i comportamenti siano:

- coerenti con gli obiettivi strategici, con il sistema di valori e con la cultura dell'organizzazione;
- correlati alla performance organizzativa dell'unità organizzativa dell'individuo;
- correlati agli specifici contenuti della posizione di lavoro e quindi alle peculiarità dei processi e delle attività lavorative;
- correlati agli eventuali specifici obiettivi di risultato assegnati al titolare della posizione.

Il valutatore, nell'assegnare i punteggi messi a disposizione, deve contestualizzare il comportamento del singolo per rendere chiari al soggetto valutato i motivi della valutazione.

I comportamenti organizzativi delle Posizioni Organizzative sono così definiti:

- capacità di promuovere soluzioni innovative;
- *problem solving*;
- orientamento all'utente interno/esterno;
- *leadership*;
- qualità atti amministrativi e contabili;
- capacità organizzative e gestionali.

La valutazione di questa sezione avviene utilizzando il medesimo *range* valutativo espresso in centesimi: in questo caso l'Organismo di Valutazione attribuisce i relativi punteggi anche sulla base delle indicazioni fornite dal Segretario Generale al quale è attribuito il "ruolo di raccordo tra l'Organismo e l'organizzazione dell'Ente".

Nella presente regolamentazione, al fine di poter guidare la valutazione, viene fornito il quadro di riferimento cui ci si dovrà attenere: una sorta di guida alla valutazione utile sia per i valutatori che per i valutati.

**GUIDA ALLA VALUTAZIONE SUL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO –
AREA POSIZIONI ORGANIZZATIVE:**

Comportamenti organizzativi	Descrizione	PESO	Punteggio (in centesimi): da 0 a 20= non adeguato da 21 a 40= parzialmente adeguato da 41 a 60 =adeguato da 61 a 80=più che adeguato da 81 a 100=eccellente
1. Capacità di promuovere soluzioni innovative	Promuove soluzioni alternative non standardizzate che favoriscono il miglioramento continuo delle prestazioni dei propri servizi.	15	
2. Problem solving	Analizza con attenzione le cause dei problemi gestionali, sviluppando contributi positivi e logiche propositive. Promuove la ricerca integrata delle risposte ai problemi più complessi, per implementare in modo trasversale azioni di miglioramento globale dell'Ente. Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili.	20	
3. Orientamento all'utente interno/esterno	Conosce le esigenze dell'utente interno ed esterno e fornisce un'assistenza efficiente ed efficace. Ha un atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia. Riconosce il disservizio e le non conformità intervenendo tempestivamente ed efficacemente per risolverli.	15	
4. Leadership	Coinvolge i propri collaboratori e coordina contemporaneamente attività di più gruppi costruendo con grande efficacia uno "spirito di corpo". Promuove azioni concrete orientate alla rimozione delle situazioni di tensione e alla crescita del benessere organizzativo.	15	
5. Qualità atti amministrativi e contabili	Dimostra di possedere le conoscenze necessarie a svolgere le mansioni assegnate garantendo sostenibilità dell'atto sotto il profilo della legittimità e correttezza formale. Lavora con massima sollecitudine e precisione per assicurare la regolarità amministrativa e contabile degli atti ai fini dei controlli interni posti in essere dall'ente.	15	
6. Capacità organizzative e gestionali	Programma con cura le attività in relazione agli obiettivi e alle risorse. Si adopera costantemente per garantire la precisione ed il rispetto dei tempi nell'assolvimento degli obblighi previsti dalla legge. Per la Trasparenza aggiorna con regolarità i dati pubblicati nella sezione "Amministrazione	20	

	Trasparente” e per la Prevenzione alla Corruzione rispetta i termini previsti dalla legge o dal regolamento per la conclusione dei procedimenti.		
--	--	--	--

2.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” – **area dipendenti**, prevede che la misurazione della performance individuale rispetti quanto stabilito dall’art. 5 comma 11bis del D.L. 95/2012, “*la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:*

- a) *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) *al contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.”*

Conseguentemente, la performance individuale – area dipendenti si compone di tre sezioni:

- performance di area (peso ponderato 30%) collegata a specifici obiettivi di gruppo o individuali, e/o trasversali;
- comportamenti organizzativi dimostrati (peso ponderato 70%).

I comportamenti organizzativi – area dipendenti, oggetto di valutazione, sono così definiti:

- precisione e qualità;
- adattamento operativo;
- orientamento all’utenza e collaborazione;
- flessibilità e organizzazione.

Per il personale, la quota di produttività, ripartita con le predette percentuali per ciascuna delle sezioni indicate, è distintamente attribuita in relazione alla performance organizzativa e alla performance di area conseguite e ai comportamenti organizzativi dimostrati, sulla base della seguente scala:

Performance individuale	Punteggio attribuito
80% < grado ≤ 100%	100
60% < grado ≤ 80%	80
40% < grado ≤ 60%	60
0% < grado ≤ 40%	0

Di seguito il quadro di riferimento utile sia per i valutatori che per i valutati.

GUIDA ALLA VALUTAZIONE SUL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO – AREA DIPENDENTI

Comportamenti organizzativi	Descrizione	PESO	Punteggio (in centesimi): da 0 a 20= non adeguato da 21 a 40= parzialmente adeguato da 41 a 60 =adeguato da 61 a 80=più che adeguato da 81 a 100=eccellente
1. Precisione e qualità	Svolge le proprie mansioni con esattezza nel rispetto dei tempi assegnati e delle scadenze. Ottimizza costantemente i tempi di lavoro, rispetta le norme e le procedure. Dimostra capacità nel cercare le informazioni necessarie allo svolgimento delle proprie mansioni.	20	
2. Adattamento operativo	Dimostra attenzione all'uso delle risorse, utilizza con cura ed efficacia gli strumenti messi a disposizione. Di fronte a criticità si rende disponibile ad assumere impegni e responsabilità.	25	
3. Orientamento all'utenza e collaborazione	Cura le relazioni interpersonali e dimostra capacità di ascolto con gli utenti fornendo un'assistenza efficiente ed efficace. E' predisposto al lavoro di gruppo e si adopera per creare un clima cordiale, aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa controllarsi anche di fronte a reazioni negative altrui, riconosce i meriti di chi ha fatto il lavoro.	25	
4. Flessibilità e organizzazione	Si dimostra flessibile e disponibile a cambiare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura. Organizza efficacemente il proprio lavoro e propone miglioramenti alle procedure.	30	

CAPO III - IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il processo di misurazione e valutazione della performance si articola in un insieme di fasi temporalmente concatenate, che rappresentano una fase intermedia (per la misurazione) e la fase finale (valutazione) del più generale processo denominato Ciclo di Gestione della Performance.

Le procedure di conciliazione sono volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e valutazione e le procedure di conciliazione devono avvenire secondo le seguenti fasi:

1. Verifica intermedia (entro giugno/luglio dell'anno in corso) da parte di ciascun Responsabile per valutare lo stato di avanzamento del PEG e i possibili miglioramenti da suggerire ai propri collaboratori riguardo al comportamento organizzativo.
2. Predisposizione delle relazioni finali e della documentazione attestante il raggiungimento degli obiettivi a cura dei responsabili e trasmissione al Segretario Generale ed all'OdV (entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione).
3. Avvio formale del processo di valutazione da parte dell'OdV.
4. Incontro individuale tra OdV e ciascun responsabile (entro fine febbraio).
5. Eventuali approfondimenti ed integrazioni a cura dell'OdV.
6. Redazione delle schede di valutazione da parte di ciascun Responsabile e consegna ai propri collaboratori e all'OdV contestualmente alla rendicontazione degli obiettivi.
7. Redazione delle proposte di schede di valutazione da parte del Segretario Generale e consegna alle Posizioni Organizzative e all'OdV contestualmente alla rendicontazione degli obiettivi;
8. Redazione della proposta di scheda di valutazione del Segretario Generale da parte dell'OdV ed inoltro al Sindaco il quale è il soggetto individuato quale responsabile della valutazione e trasmissione al Segretario Generale (entro il 31 marzo).
9. Dalla consegna delle schede di valutazione il personale dipendente e le Posizioni Organizzative hanno 7 giorni per poter proporre ricorso avverso la valutazione direttamente all'OdV e per conoscenza al proprio Responsabile, se il ricorrente è un dipendente, o al Segretario Generale, se il ricorrente è un Responsabile.
10. L'OdV, insieme al Segretario Generale, convoca per una nuova audizione i ricorrenti per valutare le ragioni del ricorso (entro i successivi 7 giorni).
11. Al termine del processo, l'OdV deve esprimersi in merito al ricorso predisponendo idonea relazione da presentare al Responsabile, se trattasi di dipendente, o al Segretario Generale, se trattasi di Responsabile, nella quale evidenziare le ragioni espresse dal ricorrente, nonché il proprio giudizio su tale ricorso (entro 15 giorni dall'audizione).
12. Il Responsabile/Segretario Generale dovrà esprimersi alla luce di tali nuovi elementi e mantenere oppure modificare la valutazione entro 15 giorni dalla ricezione della relazione.
13. Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione la Giunta comunale approva la Relazione sulla Performance, predisposta sulla base delle risultanze del processo di misurazione.
14. La Relazione sulla Performance viene successivamente validata dall'Organismo di Valutazione e pubblicata sul sito istituzionale dell'ente nella sezione "Amministrazione Trasparente".
15. Liquidazione della produttività e dell'indennità di risultato conseguente alla valutazione.

CAPO IV - COERENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema individua le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le modalità di raccordo e integrazione con il sistema dei controlli interni.

I documenti di programmazione e gestione, che nel loro insieme compongono il Piano della Performance, devono contenere al loro interno gli obiettivi sulla base dei quali i responsabili sono valutati. La coerenza, quindi, tra gli strumenti di programmazione ed il presente Sistema deve essere integrale.

A ciò si aggiunga che la necessità di coerenza è data anche dai requisiti stessi che gli obiettivi devono avere, così come stabilito all'art. 5 comma 2 del D.Lgs. 150/2009. Gli obiettivi, tra le principali caratteristiche, devono infatti essere:

- ▣ Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle proprietà politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.
- ▣ Specifici e misurabili in termini concreti e chiari.
- ▣ Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.
- ▣ Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno.
- ▣ Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

CAPO V - LE SCHEDE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Costituiscono parte integrante del Sistema le seguenti schede:

1. scheda di valutazione per la retribuzione di risultato del segretario generale.
2. scheda di valutazione per la retribuzione di risultato del responsabile di area, titolare di posizione organizzativa;
3. scheda di valutazione per la produttività del dipendente.

**PERFORMANCE INDIVIDUALE
 SCHEDA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE**

SEGRETARIO GENERALE.....

ANNO di riferimento della valutazione.....

VALUTATORE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (peso ponderato 40%)

Obiettivo trasversale relativo agli ambiti indicati dall'art. 8 del D.lgs. 150/09

Obiettivi anticorruzione - peso ponderato %	punteggio
Altri obiettivi assegnati - peso ponderato%	punteggio

Totale

Media

OBIETTIVI INDIVIDUALI (peso ponderato 10%)

Obiettivo 1	punteggio
Obiettivo 2	punteggio
Obiettivo n.	punteggio

Totale

Media

FUNZIONI EX ART. 97 DEL TUEL (peso ponderato 50%)

1) Partecipazione riunioni del Consiglio e della Giunta (peso 25)	punteggio
2) Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente (peso 15)	punteggio
3) Collaborazione- assistenza giuridico amministrativa (peso 25)	punteggio
4) Coordinamento-sovrintendenza posizioni organizzative (peso 20)	punteggio
5) Esercizio di ogni altra funzione attribuitagli (peso 15)	punteggio

Totale

Media

Scala di voto da 0 / 100 per ogni singolo elemento. Per ogni sezione della scheda si calcola la media degli elementi che la compongono e così nella sintesi finale si arriva a pesare ciascuna delle tre sezioni secondo il peso ponderato attribuito. La retribuzione di risultato viene erogata secondo gli scaglioni definiti dal Sistema di valutazione.

SEZIONE DI RIEPILOGO

PERFORMANCE INDIVIDUALE SEGRETARIO GENERALE

	Pesi	Punteggi	Valutazione ponderata
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	0,40		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	0,10		
FUNZIONI EX ART. 97 DEL TUEL	0,50		
RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE			

IL SINDACO

**PERFORMANCE INDIVIDUALE
SCHEMA DI VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

RESPONSABILE.....

AREA

ANNO di riferimento della valutazione.....

VALUTATORE

PERFORMANCE INDIVIDUALE (peso ponderato 40%)

Obiettivi trasversali e comuni per tutti i responsabili in uno o più degli ambiti previsti dall'art. 8 del D.lgs. 150/09. Peso ponderato 40 %, di cui il 30 % per obiettivi relativi all'indice di tempestività dei pagamenti

Obiettivo Rispetto dell'indice di tempestività dei pagamenti - peso ponderato 30%	punteggio
Obiettivi anticorruzione - peso ponderato %	punteggio
Altri obiettivi assegnati - peso ponderato%	punteggio
Totale	

PERFORMANCE DI AREA (peso ponderato 30%)

Obiettivo 1 ... - peso ponderato%	punteggio
Obiettivo 2 ... - peso ponderato%	punteggio
Obiettivo n. ... - peso ponderato%	punteggio
Totale	

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (peso ponderato 30%)

1) Capacità di promuovere soluzioni innovative (peso 15)	punteggio
2) Problem solving (peso 20)	punteggio
3) Orientamento all'utente interno/esterno (peso 15)	punteggio
4) Leadership (peso 15)	punteggio
5) Qualità atti amministrativi e contabili (peso 15)	punteggio
6) Capacità organizzative e gestionali (peso 20)	punteggio
Totale	

Scala di voto da 0 / 100 per ogni singolo elemento. Per ogni sezione della scheda si calcola il punteggio degli elementi che la compongono tenuto conto del peso di ciascuno e così nella sintesi finale si arriva a pesare ciascuna delle tre sezioni secondo il peso ponderato attribuito. La retribuzione di risultato viene erogata secondo gli scaglioni definiti dal Sistema di valutazione.

SEZIONE DI RIEPILOGO

PERFORMANCE INDIVIDUALE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

	Pesi	Punteggi	Valutazione ponderata
PERFORMANCE INDIVIDUALE	0,40		
PERFORMANCE DI AREA	0,30		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	0,30		
RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE			

IL SEGRETARIO GENERALE

**PERFORMANCE INDIVIDUALE
SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE**

DIPENDENTE

AREA

ANNO di riferimento della valutazione.....

VALUTATORE

PERFORMANCE DI AREA (peso ponderato 30%)

Obiettivo 1 - peso ponderato%	punteggio
Obiettivo 2 - peso ponderato%	punteggio
Obiettivo 3 - peso ponderato%	punteggio
Obiettivo ... - peso ponderato ... %	punteggio

Totale

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (peso ponderato 70%)

1) Precisione e qualità (peso 20)	punteggio
2) Adattamento operativo (peso 25)	punteggio
3) Orientamento all'utenza e collaborazione (peso 25)	punteggio
4) Flessibilità e organizzazione (peso 30)	punteggio

Totale

Scala di voto da 0 / 100 per ogni singolo elemento. Per ogni sezione della scheda si calcola il punteggio degli elementi che la compongono tenuto conto del peso di ciascuno e così nella sintesi finale si arriva a pesare ciascuna delle tre sezioni secondo il peso ponderato attribuito. La produttività collettiva viene erogata secondo gli scaglioni definiti dal Sistema di valutazione.

SEZIONE DI RIEPILOGO

PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DIPENDENTE

	Pesi	Punteggi	Valutazione ponderata
PERFORMANCE DI AREA	0,30		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	0,70		
RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE			

IL RESPONSABILE DI AREA

**CAPO VI - CRITERI E MODALITÀ' PER LA GRADUAZIONE
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

La graduazione della rilevanza di ciascuna delle posizioni organizzative viene effettuata dall'Organo di Valutazione sulla base dei seguenti criteri e sottocriteri e della conseguente attribuzione di punteggi fino al massimo a fianco di ciascuno indicato, mediante la comparazione degli oggettivi contenuti degli incarichi relativi alle posizioni in concreto istituite nell'Ente e delle risorse e funzioni attribuite a ciascuna:

<i>Criteri di graduazione della Posizione organizzativa</i>	<i>Punteggio</i>
<i>1 - Personale diretto - max punti 30</i>	
<i>Sino a 2 dipendenti</i>	<i>massimo 10 punti</i>
<i>Da 3 a 4 dipendenti</i>	<i>da 11 a 20 punti</i>
<i>Oltre 4 dipendenti</i>	<i>da 21 a 30 punti</i>
<i>2 - Complessità dinamiche relazionali (interne ed esterne) - max punti 10</i>	
<i>Analisi da parte dell'organo di valutazione</i>	
<i>3 - Budget assegnato - max punti 30</i>	
<i>fino a 400.000, euro</i>	<i>massimo 10 punti</i>
<i>da 400.001 a 800.000 euro</i>	<i>da 11 a 20 punti</i>
<i>oltre 800.000 euro</i>	<i>da 21 a 30 punti</i>
<i>4 - Servizi assegnati - max punti 30</i>	
<i>Complessità strategica</i>	<i>massimo 20 punti</i>
<i>Strategicità</i>	<i>massimo ulteriori 10 punti</i>

L'attribuzione della posizione organizzativa e la relativa retribuzione di posizione ha come presupposto il raggiungimento di almeno 50 punti su 100.

La graduazione delle posizioni organizzative attribuita resta invariata fino al verificarsi di modifiche organizzative che possano variare qualcuno dei parametri indicati.

Fatta salva l'eventuale rideterminazione in base ad intese con altri enti per le ipotesi di cointerlocuzione di dipendenti incaricati di posizione organizzativa, il valore della retribuzione di posizione è attribuito in relazione al punteggio complessivo assegnato in esito al processo valutativo di cui sopra, secondo le seguenti fasce:

<i>Fasce di retribuzione di posizione</i>	<i>Retribuzione di posizione</i>
<i>Fino a 50 punti</i>	<i>da 5.000,00 a 7.500,00 Euro</i>
<i>da 51 a 70 punti</i>	<i>da 7.500,00 a 10.000,00 Euro</i>
<i>da 71 a 90 punti</i>	<i>da 10.001,00 a 13.000,00 Euro</i>
<i>da 91 a 100 punti</i>	<i>da 13.001,00 a 16.000,00 Euro</i>

I valori della retribuzione di posizione potranno variare in relazione alle disponibilità finanziarie stabilite dalla Giunta comunale e dei limiti per il trattamento accessorio previsti da disposizioni di legge e dai CCNL.