

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

## **CAPO I**

### **ORGANIZZAZIONE, PROGRAMMAZIONE E RENDICONTAZIONE**

#### **Art. 1 Principi generali**

1. La misurazione e la valutazione della performance è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

2. A tal fine gli ambiti della misurazione e valutazione sono la performance del singolo dipendente e delle singole unità organizzative cui è articolato l'ente, secondo i principi espressi dal vigente regolamento generale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

#### **Art. 2 Organizzazione**

1. L'Ente è articolato in unità organizzative di I, II, e III livello. Le unità organizzative di I livello, denominate "Servizi" sono cinque e sono suddivise al loro interno in unità organizzative di II livello denominate "Uffici", articolate a loro volta in unità organizzative di III livello.

2. Al coordinamento e direzione delle singole unità organizzative di I livello sono preposti i responsabili di servizio cui spetta la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa nell'ambito delle dotazioni finanziarie assegnate e dell'attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti con gli atti di indirizzo adottati dall'organo politico.

3. Il funzionamento delle attività relative all'unità organizzativa di I e II livello è assicurata, sotto la direzione del responsabile del servizio sovraordinato, dai responsabili degli uffici.

#### **Art. 3 Programmazione**

1. La definizione e pianificazione degli obiettivi, nonché l'assegnazione degli stessi costituisce la prima fase del ciclo della performance.

2. I principali strumenti di programmazione adottati dall'Ente, alla base del sistema di pianificazione degli obiettivi sono:

- a) le linee programmatiche di mandato
- b) il bilancio di previsione
- c) la relazione previsionale e programmatica
- d) il piano esecutivo di gestione

3. Il piano esecutivo di gestione (PEG) contiene gli elementi essenziali che si traduce nel piano delle performance.

#### **Art. 4 Rendicontazione**

1. La rendicontazione dei risultati di performance si esplica in un documento finale, la relazione sulla performance, che contiene i risultati in termini qualitativi e quantitativi conseguiti dall'Ente rispetto agli obiettivi prefissati, nonché l'indicazione di eventuali scostamenti rispetto ai target prefissati e che si traduce nel verbale di valutazione.

2. La redazione della relazione sulla performance è strettamente collegata all'analisi dei dati dei diversi strumenti di rendicontazione già in uso quali il conto consuntivo, relazione al rendiconto, relazioni sull'attività svolta dai responsabili delle singole unità organizzative di massimo livello.

## **CAPO II**

### **MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

#### **Art. 5 Ambiti della performance**

1. Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in questo ultimo caso:

- al segretario comunale
- al personale dirigente ed incaricato di posizione organizzativa
- al restante personale

3. Al Sindaco, su proposta della giunta, compete la misurazione e valutazione della performance individuale del segretario comunale.
2. Al Nucleo di valutazione compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna unità organizzativa cui si articola l'ente nonché la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili dei servizi.
3. Ai dirigenti ed ai responsabili dei servizi compete la valutazione della performance individuale del personale assegnato.

#### **Art. 6 Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne le singole unità organizzative in cui si articola l'ente. In particolare, la misurazione degli ambiti cui è collegata la performance organizzativa ed espressi dal regolamento generale degli uffici e dei servizi, è propedeutica alla valutazione degli organi di vertice dell'ente, quali il segretario generale, il direttore generale e le posizioni apicali.
2. I fattori da prendere in esame per una corretta valutazione della performance organizzativa saranno:
  - il grado di raggiungimento degli obiettivi espressi dall'organo politico;
  - il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno della struttura di appartenenza e con riferimento all'ente..
3. L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione dello schema del Bilancio di previsione, mediante il quale la Giunta definisce le priorità e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, agli organi di vertice, al fine di garantire l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale dell'ente nonché la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.
4. Successivamente all'approvazione del bilancio di previsione e della relazione previsionale e programmatica da parte del Consiglio Comunale, il Segretario Generale cura la predisposizione del piano esecutivo di gestione coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai Responsabili di Servizio. Nella redazione del PEG si provvede alla predisposizione contestuale delle schede relative a ciascun Responsabile contenente gli obiettivi annuali i pesi assegnati e gli indicatori di risultato.
5. La distribuzione all'interno di ciascun servizio, inteso come unità organizzativa di I livello, delle risorse destinate ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi per il personale non incaricato di posizione organizzativa, viene effettuato secondo la seguente formula:

$$Q_i = \frac{F_p}{P} \times P_i$$

, ove gli acronimi:

- $Q_i$ : è la quota di risorse attribuita al servizio;
- $F_p$ : è il fondo complessivamente disponibile per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività;
- $P$ : è costituito dalla sommatoria dei parametri di professionalità detenuti da ciascun dipendente dell'ente avente diritto ai compensi incentivanti la produttività a valere sulle risorse decentrate secondo il seguente prospetto:

| <b>categoria</b> | <b>parametro</b> |
|------------------|------------------|
| A                | 100              |
| B                | 121              |
| C                | 141              |
| D                | 160              |

- $P_i$ : è la somma dei parametri di professionalità attribuiti a ciascun dipendente facente parte del servizio avente diritto ai compensi la produttività a carico delle risorse accessorie.
5. Nel corso dell'anno sono previste delle fasi intermedie di verifica, sull'andamento dei progetti da parte dei Responsabili di Servizio. In tale fase è possibile inoltre, per questi ultimi, proporre modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla scorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse.

### **Art. 7 Misurazione e valutazione della performance individuale**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi e professionali dimostrati. La ponderazione all'interno del sistema delle due componenti si differenzia sulla base dei livelli di responsabilità.

2. Il personale dirigente, incaricato di posizione organizzativa e il segretario comunale sarà valutato sulla base del raggiungimento degli obiettivi di gruppo ed individuali e delle caratteristiche personali e professionali dimostrate. Per il restante personale sarà prevalente la valutazione delle caratteristiche personali e professionali rispetto alla valutazione del raggiungimento di obiettivi individuali, ove assegnati, e l'apporto dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi di gruppo.

3. Al fine di consentire una valutazione reale collegata a fatti ed obiettivi predeterminati, escludendola da alveo dell'arbitrarietà, l'ente si dota di un sistema di misurazione che si basa, per quanto concerne gli obiettivi, su indicatori precisi capaci di determinare il grado di raggiungimento da un punto di vista sia qualitativo che quantitativo, quanto alla valutazione dei fattori comportamentali, l'ente si dota di elencazione dei fattori di valutazione di capacità e competenze, eventualmente ponderati ed opportunamente classificati. Tale sistema si esplica nelle schede di valutazione allegate al presente regolamento.

### **Art. 8 Premi annuali sui risultati della performance**

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance, i dirigenti, il personale incaricato di posizione organizzativa ed il restante personale, sono collocati in distinte graduatorie.

2. Le singole graduatorie si basano su criteri di differenziazione fra persone e gruppi di persone, intesa come riconoscimento al merito e all'apporto individuale e collettivo al raggiungimento degli obiettivi.

3. L'attribuzione delle risorse ad incentivare la produttività dei singoli dipendenti avviene in maniera proporzionale ai singoli punteggi ottenuti dal personale dipendente e scaturenti dalle predette graduatorie, garantendo comunque l'attribuzione selettiva delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance.

4. Per il personale incaricato di posizione organizzativa, per il personale dirigente e per il segretario comunale l'attribuzione della retribuzione di risultato avviene in base alla valutazione finale ottenuta espressa in percentuale.

5. Per il restante personale l'attribuzione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi avverrà secondo la seguente formula:

$$I_i = Q_i \times V_i / V_t$$

, ove gli acronimi:

- $I_i$ : è il compenso incentivante attribuito dal dipendente  $i$ esimo;
- $Q_i$ : è la quota delle risorse attribuita al servizio cui il dipendente è iscritto;
- $V_i$ : è la valutazione finale ottenuta dal dipendente  $i$ esimo;
- $V_t$ : è la valutazione totale teorica attribuibile ai dipendenti del servizio ottenuta moltiplicando il numero dei dipendenti assegnati al servizio per 100.

### **Art. 9 Misurazione e valutazione di specifici obiettivi finalizzati all'attivazione di nuovi servizi e processi di riorganizzazione**

1. In sede di costituzione delle risorse decentrate da destinare alle politiche di sviluppo del personale e per la produttività, la Giunta Comunale può, nel limite e ai sensi della legislazione vigente, stanziare delle risorse aggiuntive da destinare a progetti speciali anche intersettoriali finalizzati a conseguire significativi miglioramenti quali-quantitativi dei servizi, in correlazione alle priorità individuate nell'ambito degli obiettivi assegnati. Ciascun progetto speciale dispone liberamente in ordine alla individuazione dei beneficiari mentre la ripartizione del budget viene effettuata, previa attestazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo, mediante la valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi del progetto.

2. Per la misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale coinvolto nel progetto trova applicazione la seguente formula:

$$Q_i \times R_i$$

$$I_i = \frac{\quad}{\quad} \times (A_i)$$

(AI)

, ove gli acronimi:

- Ii: è il compenso incentivante maturato dal dipendente iesimo;
- Qi: è la dotazione finanziaria del progetto;
- Ri: è il risultato del progetto, espresso in percentuale di raggiungimento rispetto ai suoi obiettivi;
- AI: è la somma degli apporti individuali, da parte del personale coinvolto, al raggiungimento degli obiettivi del progetto;
- Aii: è l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi del progetto riconosciuto al dipendente iesimo.

5. Ciascun responsabile del servizio cui afferisce il progetto formula al direttore generale una proposta di valutazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi, nonché dell'apporto individuale dei dipendenti che vi hanno concorso, quest'ultima alla stregua dei criteri indicati nel comma che segue. Nell'ipotesi in cui uno o più dei progetti coinvolgessero personale facente parte di più servizi, la proposta di cui al precedente periodo sarà sottoscritta dai rispettivi responsabili.

6. L'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi del progetto è così determinato:

$$A_i = (C_i + I_i + F_i + S_i)$$

, ove gli acronimi:

- Ii: è il grado di impegno nell'esplicazione dell'attività, cui è attribuito un fattore ponderale pari a 35;
- Ci: è l'attitudine alla collaborazione, cui è attribuito un fattore ponderale pari a 30;
- Fi: è il grado di flessibilità nell'espletamento delle mansioni, cui è attribuito un fattore ponderale pari a 20;
- Si: è il livello propositività e capacità di soluzione dei problemi, cui è attribuito un fattore ponderale pari a 15.

#### **Art. 10 Pesatura indennità di responsabilità**

**1. L'indennità è destinata a compensare l'esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità da parte del personale dipendente che non risulti incaricato di funzioni dell'area delle posizioni organizzative.**

**2. Costituisce presupposto dell'assegnazione dell'indennità di cui al comma 1 l'attribuzione dell'incarico di responsabile dell'ufficio, con provvedimento espresso, emanato ai sensi del vigente regolamento generale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, comportante l'esercizio delle funzioni relative alla:**

- a) collaborazione con il responsabile del servizio e con il Direttore Generale - o il segretario, nel caso in cui il primo non sia stato nominato - alla programmazione ed alla gestione delle attività e delle risorse finanziarie ed umane;**
- b) istruttoria delle deliberazioni, delle determinazioni e di ogni altro atto o provvedimento relativo all'ufficio ed all'espressione del giudizio di conformità alle norme che lo reggono;**
- c) esecuzione dei provvedimenti amministrativi emanati nell'ambito dell'ufficio;**
- d) adozione degli atti di gestione finanziaria assegnati dal piano esecutivo di gestione;**
- e) assunzione delle funzioni di incaricato del trattamento dei dati personali;**
- f) supplenza del responsabile del servizio sovraordinato, nel caso di sua assenza o impedimento.**

**3. L'indennità di responsabilità è attribuita in base ai seguenti criteri:**

- a) responsabilità assunte;**
- b) livello di autonomia;**
- c) complessità incarico.**

**L'ammontare dell'indennità è pari alla moltiplicazione del suo valore base, pari ad € 2.000 annui, con la somma dei coefficienti scaturenti dal seguente schema:**

| Criterio                        | SPECIFICA DELLA GRADUAZIONE  | PUNTEGGIO |    |
|---------------------------------|--|-----------|----|
|                                 |  | DA        | A  |
| responsabilità assunte<br>a)    | <i>Responsabilità collegate ad attività volte alla gestione di procedimenti semplici scaturenti da semplici adempimenti previsti da leggi o regolamenti.</i>   | 0         | 15 |
|                                 | <i>Responsabilità collegate ad attività volte alla gestione di procedimenti complessi anche se ripetitivi, che denotano un margine di discrezionalità tecnica-amministrativa.</i>  | 16        | 30 |
|                                 | <i>Responsabilità collegate ad attività volte alla gestione di procedimenti complessi non ripetitivi, che si caratterizzano per l'instaurazione di relazioni e rapporti interorganici ed interoggettivi.</i>             | 31        | 40 |
| livello di autonomia<br>b)      | <i>Modesto livello di autonomia operativa in quanto i procedimenti assegnati sono governati prevalentemente dal responsabile del servizio</i>  | 0         | 10 |
|                                 | <i>Discreto livello di autonomia scaturente dallo svolgimento di attività definite secondo una prassi consolidata.</i>   | 11        | 20 |
|                                 | <i>Elevato livello di autonomia operativa o di incidenza nelle attività di supporto tecnico alle decisioni assunte dall'ente.</i>  | 21        | 30 |
| complessità dell'incarico<br>c) | <i>Incarico caratterizzato di un adeguato grado di complessità (n. di adempimenti/procedimenti amministrativi e loro grado di rilevanza esterna/interna, nonché l'eventuale gestione di risorse umane e finanziarie)</i> | 0         | 10 |
|                                 | <i>Incarico caratterizzato di un rilevante grado di complessità (n. di adempimenti/procedimenti amministrativi e loro grado di rilevanza esterna/interna nonché l'eventuale gestione di risorse umane e finanziarie)</i> | 11        | 20 |
|                                 | <i>Incarico caratterizzato di un elevato grado di complessità (n. di adempimenti/procedimenti amministrativi e loro grado di rilevanza esterna/interna nonché l'eventuale gestione di risorse umane e finanziarie)</i>   | 21        | 30 |

**4. Le indennità di cui al comma 3 sono maggiorate del 25 % se si riferiscono ad un ufficio che sovrintenda alla gestione associata con altri ai sensi del suo Statuto e dei provvedimenti attuativi.**

**5. Le indennità, determinate ai sensi dei precedenti commi, sono ridotte in base:**

**a) al rapporto percentuale dell'articolazione oraria a tempo parziale rispetto a quella a tempo pieno;**

**b) per i dipendenti assunti o cessati nel corso dell'anno di riferimento, al periodo di tempo lavorato, computato in base alle date di assunzione o di cessazione dal servizio.**

**Art. 11 Graduatorie retribuzione di posizione e risultato**

Le posizioni di lavoro incluse nell'area delle posizioni organizzative coincidono con quelle di responsabili dei servizi, comportanti la direzione delle unità organizzative di massima dimensione dell'ente, risultanti dalla sua dotazione organica.

Le posizioni possono altresì essere riconosciute con riferimento ad uffici, previsti da specifiche disposizioni di legge, rivestenti particolare complessità, per la natura specialistica, sotto il profilo giuridico-amministrativo e tecnico, delle nozioni presupposte dalla titolarità dell'ufficio medesimo.

Il trattamento economico accessorio del personale incaricato per le posizioni organizzative è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato, ed assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità, compreso il lavoro straordinario, secondo la disciplina prevista dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

L'importo della retribuzione di posizione è determinato con la deliberazione della giunta ed è graduato, entro i limiti previsti dalle norme e dai contratti collettivi nazionali di lavoro vigenti, in rapporto a ciascuna delle posizioni organizzative individuate, in relazione:

- a) alla loro collocazione strategica nella struttura organizzativa;
- 2) alla loro complessità;
- 3) alle responsabilità organizzative e gestionali assunte;
- 4) alla professionalità richiesta.

Il punteggio scaturente dal seguente schema di graduazione, è direttamente proporzionato ai valori minimi e massimi stabiliti dalla contrattazione nazionale per la retribuzione di posizione e di risultato.

| Criterio                           | SPECIFICA DELLA GRADUAZIONE   | PUNTEGGIO |    |
|------------------------------------|---|-----------|----|
|                                    |   | DA        | A  |
| COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA<br>a) | Unità operativa caratterizzata da elevato grado di specializzazione e affidamento di funzioni plurime e attività gestionali contraddistinte per la loro elevata complessità     | 20        | 25 |
|                                    | Unità operativa caratterizzata da notevole grado di specializzazione e affidamento di funzioni singole e attività gestionali contraddistinte per la loro notevole complessità.  | 10        | 20 |
|                                    | Unità operativa caratterizzata da adeguato grado di specializzazione e affidamento di funzioni omogenee e attività gestionali contraddistinte per la loro rilevante complessità | 0         | 10 |
| COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA<br>b)   | Unità operativa caratterizzata da elevato grado di complessità organizzativa (n. di adempimenti/procedimenti amministrativi e loro grado di rilevanza esterna/interna)          | 20        | 25 |
|                                    | Unità operativa caratterizzata da rilevante grado di complessità organizzativa (n. di adempimenti/procedimenti amministrativi e loro grado di rilevanza esterna/interna)        | 10        | 20 |
|                                    | Unità operativa caratterizzata da adeguato grado di complessità organizzativa (n. di adempimenti/procedimenti amministrativi e loro grado di rilevanza esterna/interna)         | 0         | 10 |
| RESON<br>c)                        | Elevata entità delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e strumentali direttamente gestite.   | 20        | 25 |

|  |   |    |    |
|--|---|----|----|
|  | Rilevante entità delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e strumentali direttamente gestite. | 10 | 20 |
|  | Adeguate entità delle risorse umane finanziarie, tecnologiche e strumentali direttamente gestite.   | 0  | 10 |
| <b>D) QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE</b> | Alto grado di specializzazione richiesta per l'espletamento dei compiti affidati                    | 20 | 25 |
|  | Medio grado di specializzazione richiesta per l'espletamento dei compiti affidati                   | 10 | 20 |
|  | Adeguate grado di specializzazione richiesta per l'espletamento dei compiti affidati                | 0  | 10 |

## **12. Disciplina delle selezioni per la progressione economica orizzontale**

1. L'assegnazione della progressione economica all'interno della categoria, o orizzontale, avviene mediante l'effettuazione di distinte selezioni, interessanti:

- a) il personale ascritto ai percorsi economici di sviluppo di cui al vigente ordinamento professionale che non sia titolare di incarico di posizione organizzativa;
- b) il personale incaricato di posizione organizzativa.

2. Alle selezioni di cui alla lettera a) del comma precedente attendono i responsabili dei servizi, titolari di incarico di posizione organizzativa coadiuvati dalla dirigenza – se esistente - e dal direttore generale - o dal segretario comunale, riuniti in apposita conferenza.

3. Le operazioni selettive per il personale di cui alla lettera b) del precedente comma 1 competono al nucleo di valutazione

4. Ha diritto a partecipare alle selezioni per la progressione economica orizzontale il personale, anche se comandato o distaccato presso altro ente:

- a) che sia stato assunto con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e, limitatamente al personale assunto per mobilità mediante cessione del contratto di lavoro, che abbia superato il periodo di prova o ne sia stato esonerato;
- b) che abbia prestato per l'ente datore di lavoro attività lavorativa per almeno sei mesi nel periodo corrente dall'1 gennaio al 31 dicembre dell'anno cui la progressione si riferisce, con valutazione comunque correlata alla durata delle prestazioni svolte ed ai risultati in essa conseguiti;
- c) cui non sia beneficiario di progressione di carriera di cui all'art. 24 del d.lgs. 150/2009;
- d) che, al 1° gennaio dell'anno di riferimento, abbia maturato un periodo minimo di permanenza nella posizione economica in godimento pari a ventiquattro mesi. A tal fine, nel servizio utile ai fini della maturazione del periodo minimo di cui al precedente periodo è computata l'attività lavorativa prestata nella predetta posizione economica presso altre pubbliche amministrazioni.

5. La valutazione ai fini dell'attribuzione della progressione economica orizzontale si basa su due indicatori fondamentali: a) la professionalità maturata; b) la valutazione dell'attività svolta secondo lo schema allegato.

## VALUTAZIONE PERFORMANCE PERSONALE DIPENDENTE

### DATI ANAGRAFICI DEL DIPENDENTE

|  |                    |
|--|--------------------|
| Cognome e Nome<br>_____                      |                    |
| Titolo di Studio<br>_____                    | Età<br>_____       |
| Servizio ed Ufficio di appartenenza<br>_____ | Categoria<br>_____ |

| <b>PERFORMANCE OBIETTIVI UNITA' OPERATIVA</b> |                                   |           |      |       |
|---|-----------------------------------|-----------|------|-------|
|   | DESCRIZIONE OBIETTIVI             | % Ragg.to | Peso | Punti |
| 1   |                                   |           |      |       |
| 2   |                                   |           |      |       |
| 3   |                                   |           |      |       |
| 4   |                                   |           |      |       |
| 5   |                                   |           |      |       |
|   | VALUTAZIONE PERFORMANCE OBIETTIVI |           |      |       |

| <b>QUALITÀ CONTRIBUTO ALL'UNITÀ DI APPARTENENZA</b> |  | Punti | % su max |
|---|--|-------|----------|
| 1   | Capacità di lavorare in gruppo         |       |          |
| 2   | Flessibilità personale e professionale |       |          |
| <b>COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE</b>          |  | Punti | % su max |
| 1   | Capacità di svolgere i propri compiti  |       |          |
| 2   | Precisione, rispetto dei tempi         |       |          |
| <b>COMPORAMENTO PROFESSIONALE E ORGANIZZATIVO</b>   |  | Punti | % su max |
| 1   | Capacità di organizzare il lavoro      |       |          |
| 2   | Autonomia e problem solving            |       |          |

| <b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA</b> |   |                    |      |                  |
|--|---|--------------------|------|------------------|
|  |   | Punteggio Parziale | Peso | Punteggio Finale |
| 1  | Raggiungimento obiettivi specifici di gruppo o individuali                |                    | 30%  |                  |
| 2  | Qualità del contributo assicurato all'unità organizzativa di appartenenza |                    | 40%  |                  |
| 3  | Competenze dimostrate   |                    | 15%  |                  |
| 4  | Comportamento professionale e organizzativo                               |                    | 15%  |                  |
| <b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA</b> |   |                    |      |                  |

**Capacità di lavorare in gruppo (disponibilità a cooperare al fine di migliorare l'attività svolta nonché il raggiungimento degli obiettivi comuni)**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Non instaura rapporti di lavoro costruttivi.  | da 0 a 2 punti  |
| Collabora solo con le persone che sono direttamente coinvolte nel compito da svolgere. Manifesta resistenze a concedere la propria disponibilità ai colleghi esterni al servizio di propria appartenenza.   | da 3 a 5 punti  |
| Si comporta in maniera collaborativa verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni fra quelli interni o esterni al proprio servizio. Condivide le informazioni possedute anche con colleghi non appartenenti al proprio servizio ed è presente nella risoluzione di problemi. | da 6 a 8 punti  |
| Fornisce e ricerca la collaborazione ed i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione di problemi ed il conseguimento degli obiettivi comuni. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute.                                 | da 9 a 10 punti |

**Flessibilità personale e professionale (disponibilità alla flessibilità ed al cambiamento, intesa come capacità non solo di rendersi flessibile nel tempo e nello spazio, ma anche di accettare positivamente il cambiamento):**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Ha dimostrato scarsa flessibilità nello svolgimento dei compiti e delle funzioni attribuite in relazione al profilo professionale di appartenenza non risultando disponibile in caso di bisogno ad essere adibito a mansioni equivalenti. | da 0 a 2 punti  |
| Pur dimostrando scarsa disponibilità allo svolgimento di compiti e mansioni equivalenti in caso di bisogno si è adattato alla nuova situazione.   | da 3 a 5 punti  |
| Ha dimostrato disponibilità al svolgere, in caso di bisogno, compiti e mansioni equivalenti anche se normalmente non richieste.   | da 6 a 8 punti  |
| Al fine di risolvere problemi contingenti si è dimostrato disponibile ad interpretare il proprio ruolo in modo flessibile, svolgendo anche compiti normalmente non richiesti senza attendere sollecitazioni e direttive dei superiori.    | da 9 a 10 punti |

**Capacità di svolgere i propri compiti (Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno per ottenere l'esito previsto in termini di parametri predefiniti):**

|  |                 |
|--|-----------------|
| Non ha sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati.   | da 0 a 2 punti  |
| Ha una sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti ad esso relativi. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione. | da 3 a 5 punti  |
| Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano sempre adeguate.   | da 6 a 8 punti  |
| Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e ricerca costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati e risultati migliori.  | da 9 a 10 punti |

**Precisione, rispetto dei tempi (Capacità di svolgere i compiti assegnati in modo accurata ottimizzando i tempi)**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Svolge il proprio lavoro non correttamente  | da 0 a 2 punti  |
| Svolge il proprio lavoro discretamente anche se il tempo impiegato risulta eccessivo.                             | da 3 a 5 punti  |
| Svolge correttamente il proprio lavoro nel tempo necessario.  | da 6 a 8 punti  |
| Svolge in maniera ottimale il proprio lavoro, bilanciando adeguatamente tempi, capacità di sintesi e completezza. | da 9 a 10 punti |

**Capacità di organizzare il proprio lavoro (Capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità):**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività.  | da 0 a 2 punti  |
| Riesce ad organizzarsi sufficientemente a fronte di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti.<br>Ricerca frequentemente il supporto di superiori e colleghi. | da 3 a 5 punti  |
| Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard.  | da 6 a 8 punti  |
| Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste.   | da 9 a 10 punti |

**Autonomia e problem solving (Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo alternative):**

|  |                 |
|--|-----------------|
| Manca di una visione d'insieme e, di regola, affronta ciascun problema in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca   | da 0 a 2 punti  |
| Riesce ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali  | da 3 a 5 punti  |
| Riesce ad affrontare con un sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili                 | da 6 a 8 punti  |
| Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d'insieme | da 9 a 10 punti |

**VALUTAZIONE PERFORMANCE PERSONALE DIRIGENTE  
E TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**DATI ANAGRAFICI DEL DIPENDENTE**

|                                   |                    |
|-----------------------------------|--------------------|
| Cognome e Nome<br>_____           |                    |
| Titolo di Studio<br>_____         | Età<br>_____       |
| Servizio di appartenenza<br>_____ | Categoria<br>_____ |

| <b>PERFORMANCE OBIETTIVI INDIVIDUALI</b> |                                      |              |      |       |
|--|--------------------------------------|--------------|------|-------|
|  | DESCRIZIONE OBIETTIVI                | %<br>Ragg.to | Peso | Punti |
| 1  |                                      |              |      |       |
| 2  |                                      |              |      |       |
| 3  |                                      |              |      |       |
| 4  |                                      |              |      |       |
| 5  |                                      |              |      |       |
|  | VALUTAZIONE PERFORMANCE<br>OBIETTIVI |              |      |       |

| <b>QUALITÀ CONTRIBUTO<br/>ALLA PERFORMANCE DELLA<br/>STRUTTURA</b> |   | Punti | %<br>su max |
|--|---|-------|-------------|
| 1  | Capacità collaborazione   |       |             |
| 2  | Flessibilità nello svolgimento del lavoro<br>e promozione del cambiamento |       |             |
| <b>COMPETENZE MANAGERIALI E<br/>PROFESSIONALI DIMOSTRATE</b>       |   | Punti | %<br>su max |
| 1  | Grado di responsabilità rispetto ruolo<br>ricoperto                       |       |             |
| 2  | Perfezionamento professionale   |       |             |
| <b>CAPACITA' ORGANIZZATIVE E<br/>GESTIONALI</b>                    |   | Punti | %<br>su max |
| 1  | Gestione delle risorse  |       |             |
| 2  | Autonomia e problem solving   |       |             |

| <b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA</b> |   |                    |      |                  |
|--|---|--------------------|------|------------------|
|  |   | Punteggio Parziale | Peso | Punteggio Finale |
| 1  | Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali                       |                    | 25   |                  |
| 2  | Qualità del contributo alla raggiungimento della performance di struttura |                    | 25   |                  |
| 3  | Competenze manageriali e professionali dimostrate                         |                    | 25   |                  |
| 4  | Capacità di organizzazione e gestione delle risorse assegnate             |                    | 25   |                  |
| <b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA</b> |   |                    |      |                  |

**Gestione delle risorse (Capacità di organizzare efficacemente le attività proprie e/o degli altri, allocando adeguatamente le risorse. Capacità di stimolare e coinvolgere i collaboratori verso il miglioramento dei risultati):**

|  |                 |
|--|-----------------|
| Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle attività e delle risorse ed ottiene con fatica le prestazioni richieste ai propri collaboratori   | da 0 a 2 punti  |
| Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.   | da 3 a 5 punti  |
| Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.  | da 6 a 8 punti  |
| Ha mostrato ottime capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto che si traduce in risparmi ed ottimizzazioni delle risorse. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici. | da 9 a 10 punti |

**Perfezionamento professionale (Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali):**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Nel corso dell'anno ha manifestato disinteresse di fronte alle opportunità proposte di aggiornamento e formazione professionale. La partecipazione ai corsi di formazione obbligatori non ha portato ai risultati tangibili dal punto di vista professionale. | da 0 a 2 punti  |
| Ha utilizzato solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e partecipa ai corsi di formazione ed aggiornamento professionale disposti dall'ente trasferendo le proprie conoscenze solo se richiesto.                    | da 3 a 5 punti  |
| Ha manifestato interesse ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnicoprofessionali cogliendo le opportunità di aggiornamento e formazione offerte dall'ente. Ha trasferito le nuove conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi. | da 6 a 8 punti  |
| Ha dimostrato notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'ente. Ha sempre messo a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed ha colto le opportunità di miglioramento professionale.          | da 9 a 10 punti |

**Capacità di collaborazione (Cooperazione ed integrazione con le altre strutture organizzative dell'ente per il miglioramento delle procedure e per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali. Collaborazione con gli organi di direzione politica):**

|  |                |
|--|----------------|
| Non ha dimostrato consapevolezza del proprio ruolo in relazione all'instaurazione di rapporti di collaborazione tra le diverse strutture dell'ente per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali. Ha interpretato in termini di separazione delle competenze più che di fattiva collaborazione, nel rispetto dei ruoli, il rapporto con organi | da 0 a 2 punti |
|--|----------------|

|   |                 |
|---|-----------------|
| di direzione politica.  |                 |
| Ha collaborato solo con il personale direttamente coinvolto nell'attività da svolgere, manifestando resistenze a concedere la propria disponibilità al personale di strutture diverse dalla propria. Egualmente il rapporto di collaborazione con gli organi di direzione politica si è limitato alla contingenza dell'attività da svolgere.  | da 3 a 5 punti  |
| Ha dimostrato senso di collaborazione verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni fra quelli interni o esterni alla propria struttura. Ha condiviso le informazioni possedute anche con le altre parti dell'organizzazione ed ha collaborato attivamente con gli organi di direzione politica ai fini del raggiungimento degli obiettivi programmati, nel rispetto delle distinte competenze.   | da 6 a 8 punti  |
| Ha dimostrato coinvolgimento negli obiettivi dell'ente, fornendo e ricercando la collaborazione e i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione di problemi ed il conseguimento di obiettivi comuni. Si è attivato autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute ed ha dimostrato un forte senso di collaborazione nei confronti degli organi di direzione politica nella consapevolezza del proprio ruolo e della distinzione delle competenze. | da 9 a 10 punti |

**Grado di responsabilità rispetto ruolo ricoperto (Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite):**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Dimostra uno scarso senso del ruolo ricoperto e tende a non assumersi le proprie responsabilità   | da 0 a 2 punti  |
| Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una non adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite. | da 3 a 5 punti  |
| Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa. Ha una adeguata capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.                                    | da 6 a 8 punti  |
| Dimostra un elevato senso del ruolo ricoperto e si assume ogni responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Ha elevate capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.                                    | da 9 a 10 punti |

**Flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento (Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione. Idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi):**

|   |                |
|---|----------------|
| Ha una scarsa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi non dimostrando flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro  | da 0 a 2 punti |
| Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento; ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate. | da 3 a 5 punti |

|   |                 |
|---|-----------------|
| Ha dimostrato una capacità sufficiente/buona di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento; ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente/buono adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. | da 6 a 8 punti  |
| Apporta un contributo rilevante ai processi di cambiamento, dimostra coinvolgimento, partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e elevato adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.  | da 9 a 10 punti |

**Autonomia e problem solving (Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo alternative):**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Non è stato in grado di risolvere i problemi riscontrati nell'unità assegnata mediante soluzioni adeguate   | da 0 a 2 punti  |
| Ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata   | da 3 a 5 punti  |
| E' in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.   | da 6 a 8 punti  |
| E' in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione. | da 9 a 10 punti |

**VALUTAZIONE PERFORMANCE SEGRETARIO COMUNALE**

**DATI ANAGRAFICI**

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| Cognome e Nome<br>_____   |              |
| Titolo di Studio<br>_____ | Età<br>_____ |

| <b>PERFORMANCE OBIETTIVI INDIVIDUALI<br/>E DI STRUTTURA</b> |                                      |              |      |       |
|---|--------------------------------------|--------------|------|-------|
|   | DESCRIZIONE OBIETTIVI                | %<br>Ragg.to | Peso | Punti |
| 1   |                                      |              |      |       |
| 2   |                                      |              |      |       |
| 3   |                                      |              |      |       |
| 4   |                                      |              |      |       |
| 5   |                                      |              |      |       |
|   | VALUTAZIONE PERFORMANCE<br>OBIETTIVI |              |      |       |

| <b>QUALITÀ CONTRIBUTO<br/>ALLA PERFORMANCE DELLA<br/>STRUTTURA</b> |  | Punti | %<br>su max |
|--|--|-------|-------------|
| 1  | collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente                             |       |             |
| 2  | partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta. |       |             |
| 1  | Capacità di risoluzione delle problematiche, nel rispetto degli obiettivi specifici e delle normative vigenti.         |       |             |
| <b>COMPETENZE E CAPACITA'<br/>ORGANIZZATIVE</b>                    |  | Punti | %<br>su max |
| 1  | capacità di coordinare e raccordare l'attività dei dirigenti/funzionari responsabili apicali                           |       |             |
| 2  | Perfezionamento professionale  |       |             |

| <b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA</b> |   |                    |      |                  |
|--|---|--------------------|------|------------------|
|  |   | Punteggio Parziale | Peso | Punteggio Finale |
| 1  | Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali                       |                    | 30   |                  |
| 2  | Qualità del contributo alla raggiungimento della performance di struttura |                    | 35   |                  |
| 3  | Capacità e competenze organizzative                                       |                    | 35   |                  |
| <b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA</b> |   |                    |      |                  |

## **CRITERI PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA**

### **CRITERI DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI**

#### **PROFESSIONALITA' MATURATA**

##### **b) Esperienza acquisita**

L'esperienza acquisita (anzianità) è valutabile sino ad un massimo di 25 anni: il punteggio è quindi attribuito secondo la formula: Punteggio max/25 anni=punti anno, con le seguenti ulteriori precisazioni:

- i punti sono ridotti al 75 % per l'anzianità maturata nella qualifica/categoria o subcategoria immediatamente inferiore;
- i punti sono ridotti al 50 % per l'anzianità maturata nella qualifiche/categorie o subcategorie ulteriormente inferiori;
- i punti calcolati con i criteri dianzi esposti sono ulteriormente ridotti al 30 % per l'anzianità maturata in profilo professionale o area funzionale diversi da quelli di appartenenza (tenendo conto delle declaratorie vigenti al tempo di effettuazione della selezione);
- il servizio omogeneo si somma prima dell'attribuzione del punteggio, che sarà effettuata in proporzione agli anni ed ai mesi di servizio prestato; ogni frazione di mese superiore a quindici giorni è considerata mese intero.

##### **a) Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale**

Il punteggio è attribuito in relazione:

- alla preparazione (grado di approfondimento tecnico per lo svolgimento delle mansioni)
- alla competenza (capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria)
- alla qualificazione del lavoro svolto (allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati)

corrette con i seguenti indicatori dell'arricchimento professionale:

- disponibilità a formulare proposte in ordine ai bisogni formativi;
- disponibilità a partecipare alle iniziative di formazione programmate;
- capacità di dare attuazione alle conoscenze acquisite mediante i percorsi di formazione e di aggiornamento.

#### **VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA'**

##### **a) Risultati conseguiti**

Il punteggio è attribuito in relazione all'andamento delle prestazioni lavorative in funzione degli obiettivi del piano esecutivo di gestione, con riguardo:

- all'assiduità del livello prestazionale;
- al grado di diligenza nel disbrigo della propria attività;
- alla coerenza dell'apporto individuale in funzione degli obiettivi della gestione;

- alla polivalenza funzionale.

**b) Impegno e qualità della prestazione individuale**

Il punteggio è attribuito in relazione:

- al grado di impegno espresso nell'assolvimento delle proprie attribuzioni;
- al livello qualitativo delle prestazioni rese nell'assolvimento delle funzioni,

| <b>CATEGORIA-<br/>POSIZIONE<br/>ECONOMICA</b> | <b>PROFESSIONALITA' MATURATA</b>                                 | <b>VALUTAZIONE ATTIVITA'</b>  |
|---|--|---|
| A   | max 60 punti<br>80 % esperienza<br>20 % prestazioni e formazione | max 40 punti<br>20% risultati conseguiti<br>80% impegno profuso             |
| B1  | max 50 punti<br>70 % esperienza<br>30 % prestazioni e formazione | max 50 punti<br>30% risultati conseguiti<br>70% impegno profuso             |
| B3  | max 40 punti<br>100 % prestazioni e formazione                   | max 60 punti<br>40% punti risultati conseguiti<br>60% punti impegno profuso |
| C   | max 40 punti<br>100 % prestazioni e formazione                   | max 60 punti<br>50% risultati conseguiti<br>50% impegno profuso             |
| D1  | max 30 punti<br>100 % prestazioni e formazione                   | max 70 punti<br>60% risultati conseguiti<br>50% impegno profuso             |
| D3  | max 30 punti<br>100 % prestazioni e formazione                   | max 70 punti<br>70% risultati conseguiti<br>30% impegno profuso             |

