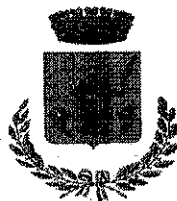


# COMUNE DI SAN MARCELLINO

( Provincia di Caserta)



## Originale di Deliberazione della Giunta Comunale n° 21 del 23 /02 /2017

**Oggetto: "SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE" DEL COMUNE DI SAN MARCELLINO. RIAPPROVAZIONE."**

L'anno duemiladiciassette, il giorno ventitre del mese di Febbraio alle ore 12.45 e nella sala delle riunioni della Casa Comunale, convocata nelle forme di legge, la Giunta Comunale si è riunita nelle persone dei Sigg.ri:

<b>1</b>	<b>Geom. Anacleto Colombiano</b>	<b>Sindaco – Presidente</b>	<b>Presente</b>
<b>2</b>	<b>Sig.ra Paola Barone</b>	<b>Vicesindaco</b>	<b>Presente</b>
<b>3</b>	<b>Sig.ra Valeria Campaniello</b>	<b>Assessore</b>	<b>Presente</b>
<b>4</b>	<b>Sig. Francesco De Cristofaro</b>	<b>Assessore</b>	<b>Presente</b>
<b>5</b>	<b>Sig. Mario De Santis</b>	<b>Assessore</b>	<b>Presente</b>
<b>6</b>	<b>Sig. Sergio Verdino</b>	<b>Assessore</b>	<b>Presente</b>

- Assume la Presidenza il Sindaco Geom. Anacleto Colombiano.

Partecipa ai lavori della Giunta il Segretario Generale Dott.ssa Giovanna Imperato-

Il Presidente, constatata la sussistenza del numero legale, dichiara aperta la seduta ed invita la Giunta alla trattazione dell' O.d.G.-

### LA GIUNTA COMUNALE

-Vista l'allegata proposta di deliberazione avente ad oggetto: "SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE" DEL COMUNE DI SAN MARCELLINO. RIAPPROVAZIONE" ;

-Ritenuta la stessa meritevole d'integrale approvazione;

-Preso atto dei pareri su detta proposta resi dai componenti Uffici, ai sensi degli artt. 49,97 e 153 del D.Lgs. n. 267/2000;

-Con voti unanimi e favorevoli, resi nelle forme di Legge

## DELIBERA

1) Di approvare la proposta di deliberazione avente ad oggetto: "SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE" DEL COMUNE DI SAN MARCELLINO. RIAPPROVAZIONE";

2) Di dichiarare il presente atto, con separata ed unanime votazione, immediatamente eseguibile, riconoscitane l'urgenza, ai sensi della'art. 134, comma 4 del D.Lgs n° 267/2000.

Del che è verbale che, letto e confermato, viene come di seguito sottoscritto:

IL Sindaco

( Geom. Anacleto Colombiano)

IL Segretario Generale

( Dott.ssa Giovanna Imperato)

Il sottoscritto Segretario Comunale, visti gli atti d'Ufficio,

attesta

che la presente deliberazione:

x - è stata dichiarata immediatamente eseguibile ( art. 134, 4° comma , del D.Lgs. n° 267/2000);

x - resterà affissa a questo Albo Pretorio per 15 giorni consecutivi, ove è stata affissa a decorrere dal 1 MAR. 2017 ai sensi dell'art. 124, comma 1°, del D.Lgs n° 267/2000, col n° -----;

x - è stata trasmessa, con nota 9213 in data 10 MAR. 2017 ai Sigg.ri Capigruppo Consiliari, come prescritto dall'art. 125 del D.Lgs. n° 267/2000.



Il Segretario Generale

( Dott.ssa Giovanna Imperato)

COMUNE DI SAN MARCELLINO  
(Provincia di Caserta)

Proposta di deliberazione di Giunta Comunale avente ad oggetto: **"SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE" DEL COMUNE DI SAN MARCELLINO. RIAPPROVAZIONE.**

**IL SINDACO**

**Preso atto** che il D.Lgs. 27/10/2009, n. 150, approvato in attuazione della delega parlamentare di cui alla legge 4/3/2009, n. 15, ha imposto alle amministrazioni pubbliche una completa revisione dei propri strumenti gestionali ed organizzativi ed una complessiva rivisitazione delle proprie culture di approccio alle risorse umane, così come espressamente previsto dall'art. 16, comma 2, laddove si prevede che "Le Regioni e gli Enti Locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1";

**Richiamato**, in particolare, il Titolo II del D.Lgs. n. 150/2009, rubricato "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance", il cui complesso di norme prevede:

– che le Amministrazioni pubbliche, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, adottino 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;

– che 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 perseguiti 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;

– che ogni Amministrazione pubblica è tenuta a misurare e 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;

**Rilevato**, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, che le Amministrazioni pubbliche, ai fini della valutazione annuale della performance organizzativa e individuale, sono tenute ad adottare con apposito provvedimento formale il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" dell'Ente;

**Precisato** che, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, il Comune di San Marcellino, con deliberazione della Giunta Comunale n.60 del 24/04/2014 ha provveduto ad approvare il Regolamento comunale sulla nomina e sul funzionamento dell'Organismo Indipendente di valutazione della Performance (O.I.V.);

**Visto** il decreto del Commissario Straordinario n.4 del 01/03/2016 di nomina del componente unico esterno dell'OIV nella persona del dott. Paolo Tarantino;

**Dato** Atto che con delibera di G.C.n.44 del 13/10/2016 è stato approvato, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di San Marcellino";

**Considerato** di dover apportare alcune modifiche al predetto regolamento per meglio dettagliare il procedimento di valutazione del personale;

**Dato atto** che l'O.I.V. nominato, ha provveduto, nell'ambito delle proprie competenze, a rivisitare il Sistema per la misurazione e valutazione della performance e sistema premiante, allegato al presente atto per costituirne parte integrante e sostanziale;

**Considerato** che la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è alla base 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;

**Ritenuto** quindi di recepire ed approvare, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di San Marcellino, predisposto dal Nucleo di Valutazione, dott. Paolo Tarantino, rappresentando lo stesso uno

strumento utile e necessario al fine di consentire all'ente di svolgere il proprio ruolo istituzionale in un'ottica di miglioramento continuo e garantire al cittadino e alla collettività trasparenza dei risultati effettivamente conseguiti;

**Dato atto** che, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 49 del Decreto Legislativo 18/8/2000, n. 267, è stato acquisito il parere favorevole del responsabile del servizio interessato in ordine alla regolarità tecnica e contabile;

Visto il D. Lgs. 267/2000;

Visto il D. Lgs. 150/2009;

### **PROPONE DI D E L I B E R A R E**

1. di approvare, per le motivazioni esposte in premessa, qui integralmente richiamate e trasfuse, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance e sistema premiante del Comune di San Marcellino", nel testo allegato al presente provvedimento del quale costituisce parte integrante e sostanziale;

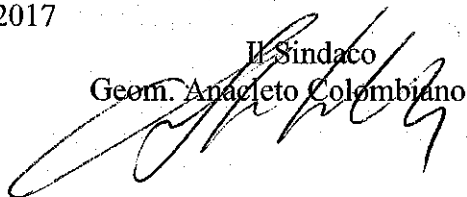
3. di incaricare l'Ufficio Segreteria di dare la massima diffusione e informazione del presente provvedimento, anche mediante trasmissione in copia a tutti le aree dell'ente, di provvedere alla pubblicazione sul sito web dell'ente nella sezione Amministrazione Trasparente e di curarne la trasmissione alle OO.SS./R.S.U.;

4. di dare atto che il nuovo sistema, approvato con la presente deliberazione, sostituisce ad ogni effetto il precedente sistema di valutazione del personale approvato con delibera di G.C.n.44 del 13/10/2016 ed ogni altra norma o accordo riguardante la materia e/o con esso incompatibile;

5. di disporre che la presente deliberazione venga comunicata, contestualmente all'affissione, ai capigruppo consiliari, a norma dell'art. 125, del Decreto Legislativo 18/8/2000, n. 267.

San Marcellino li 22/02/2017

Il Sindaco  
Geom. Anacleto Colombiano



**COMUNE DI SAN MARCELLINO**

**(PROVINCIA DI CASERTA)**



---

**OGGETTO: "SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANATE DEL COMUNE DI SAN MARCELLINO. RIAPPROVAZIONE."**

---

**Pareri sulla proposta di deliberazione ( ex art.49 del d.lgs. n.267/2000)**

---

Visto per il parere tecnico -  
Visto si esprime parere favorevole

Il Responsabile dell'Area Area Economico -Finanziaria  
Ufficio Personale

Sig. Giuseppe Perrotta

Visto per la regolarità contabile  
Visto si esprime parere favorevole

Il Responsabile dell'Area Area Economico -Finanziaria  
Ufficio Personale

Sig. Giuseppe Perrotta

## **Comune di San Marcellino**

# **Sistema di misurazione e valutazione della performance e sistema premiante**



Testo approvato con deliberazione della Giunta Comunale  
n. .... del ..../.../....

## Sommario

Premessa.....	3
1 Descrizione del sistema.....	3
1.1 Sviluppo organizzativo e performance.....	3
1.2 Contestualizzazione della performance.....	4
1.3 La performance organizzativa.....	4
1.3.1 La misurazione della performance organizzativa dell'Ente.....	4
1.3.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa dei Settori e dei Servizi.....	5
1.4 La performance individuale.....	5
1.4.1 La metodologia di valutazione del Segretario Generale.....	5
1.4.2 La metodologia di valutazione dei Responsabili.....	6
1.4.3 La metodologia di valutazione dei Dipendenti.....	7
2. Il sistema premiante.....	9
2.1 Graduatorie di merito.....	9
2.2 Fasce di merito e sistema premiale.....	9
3. La gestione della performance.....	11
3.1 La costruzione del Piano della performance.....	11
3.2 Il monitoraggio in corso d'anno.....	11
3.3 La Relazione sulla performance.....	11
4. Allegati.....	12
4.1 Allegato 1 – Regole di dettaglio: fattori valutativi e pesatura.....	12
4.2 Allegato 2 – Competenze e comportamenti professionali e manageriali segretario generale: elementi di dettaglio.....	14
4.3 Allegato 3 – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi dipendenti: elementi di dettaglio.....	15
4.4 Allegato 4 - Modalità di attribuzione del punteggio centesimale.....	16
4.5 Allegato 5 - Premialità: correlazione punteggio - premio.....	17
4.6 Allegato 6 - Scheda Assegnazione obiettivi.....	18
4.7 Allegato 7 - Relazione Responsabili P.O.....	19
4.8 Allegato 7bis - Relazione Segretario generale.....	20
4.9 Allegato 8 - Relazione personale non dirigente.....	21
4.10 Allegato 9 – Schede di Valutazione responsabili P.O.....	22
4.11 Allegato 9bis – Scheda di Valutazione Segretario Generale.....	23
4.12 Allegato 10 – Schede di Valutazione Personale Categorie A e B.....	24
4.13 Allegato 11 – Schede di Valutazione Personale Categorie C.....	25
4.14 Allegato 12 – Schede di Valutazione Personale Categoria D.....	26

## PREMESSA

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e connesso sistema premiante viene adottato con provvedimento della Giunta comunale, ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009.

Il sistema di misurazione e valutazione è informato ai principi di cui all'art. 9, cc. 1 e 2 d.lgs. 150/2009 adeguato al d.lgs 141/2011 e al d.l. 95/2012 convertito dalla l. 135/2012.

## 1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### 1.1 Sviluppo organizzativo e performance

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* rappresenta un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione, di miglioramento della qualità del servizio pubblico, di valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale, il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, il riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso.

La valutazione della *performance* assume natura di strumento finalizzato:

▪ al riorientamento dei ruoli direzionali (creazione di una maggiore consapevolezza del ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);

▪ alla crescita professionale dei responsabili, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;

▪ ad una definita responsabilizzazione di tutto il personale in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati, tali da facilitare, tra l'altro, la relazione con il vertice dell'Amministrazione;

▪ alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico-organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

Non appartiene a questo approccio l'idea dei sistemi di valutazione della *performance* a prevalente caratterizzazione negativa e punitiva; né riduttivamente la questione può essere ricondotta alla distribuzione di incentivi monetari, anche se esiste un collegamento con il sistema retributivo.

Il sistema di misurazione e valutazione definito per il Comune di San Marcellino vuole al tempo stesso consentire:

▪ di esplicitare chiaramente a inizio periodo la *performance* attesa dalla struttura nel suo complesso (*performance* organizzativa) e dai singoli dipendenti (*performance* individuale);

▪ un monitoraggio continuo della *performance* anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;

▪ la misurazione, valutazione e rappresentazione del livello di *performance* realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

▪ un'analisi delle cause legate a tali scostamenti;

▪ l'attivazione di un processo di misurazione e valutazione "snello", ovvero tale da non ingenerare pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti in gioco;

▪ garanzia dei requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla *performance* effettivamente resa e non a fattori di ordine personale, pur non inseguendo il "mito" di un'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente soggettiva di qualunque sistema di valutazione delle



*performance*. In tal senso è importante la definizione del metodo, del processo e delle responsabilità di valutazione, più che un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori fisico-tecnici.

Semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza sono i valori guida ai quali è ispirata la progettazione del metodo, in contrapposizione ai rischi di sofisticazione tecnica fine a se stessa (e non in linea con le caratteristiche dell'organizzazione), burocratizzazione, eccessivo determinismo e ambiguità di responsabilità. E' implicita in questa concezione anche l'idea di un progressivo adattamento del metodo di valutazione, sia quale conseguenza dell'esperienza accumulata e maturata che a seguito della maturazione e trasformazione del contesto applicativo.

Per orientare l'intera organizzazione al miglioramento dei risultati complessivi, la misurazione della *performance* è applicata:

1. a livello d'Ente nel suo complesso (*performance* organizzativa d'Ente);
2. a livello di ambito organizzativo di responsabilità (*performance* organizzativa di Settore/servizio);
3. a livello di singolo dipendente (*performance* individuale).

Per un partecipe coinvolgimento di ogni responsabile ai risultati dell'Ente, tra i parametri che conducono alla valutazione della *performance* individuale è adottato un parametro di *performance* organizzativa riferito all'Ente.

Per un partecipe coinvolgimento di ogni dipendente, responsabile e non, ai risultati del gruppo di appartenenza, tra i parametri che conducono alla valutazione della *performance* individuale è adottato un parametro di *performance* organizzativa riferito al Settore/servizio.

Ogni Settore riunisce una o più unità organizzative di dimensioni intermedie, denominate Servizi in base ad aggregazioni di competenze adeguate all'assolvimento autonomo e compiuto di una o più attività omogenee e funzionali.

I Settori sono affidati esclusivamente alla responsabilità gestionale ed al coordinamento operativo di professionalità ascrivibili alla qualifica dirigenziale, con responsabilità dell'andamento della unità organizzativa cui sono preposti e della gestione delle risorse economiche, di personale e strumentali ad esse assegnate.

## **1.2 Contestualizzazione della performance**

Partendo dal presupposto metodologico secondo il quale non si può valutare "a priori" un risultato o un impatto di una politica pubblica, ma occorre comprendere in che contesto di partenza si è agito, occorre raccogliere diverse informazioni di carattere esogeno ed endogeno che vanno a completare il quadro di riferimento entro cui collocare i livelli di *performance* dell'ente e nell'ambito del quale si individuano gli obiettivi strategici e operativi che concorrono alla misurazione dei livelli diversi di *performance*.

## **1.3 La Performance ORGANIZZATIVA**

La *performance* organizzativa è il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative di primo e secondo livello, comunque denominate, e all'organizzazione nel suo complesso, perseguito attraverso l'azione delle medesime strutture e individuati nell'ambito della missione istituzionale dell'ente e delle linee generali di mandato.

### **1.3.1 La misurazione della performance organizzativa dell'Ente**

La *performance* organizzativa di Ente rappresenta, in assenza di ulteriori indicazioni, contenute nel Piano della *performance*, il grado di attuazione di tutti gli obiettivi strategici, misurato, in modo paritario, attraverso il grado di raggiungimento degli indicatori di impatto e il grado di attuazione degli obiettivi operativi.

Il Piano della *performance* può prevedere che la *performance* generale di Ente sia misurata attraverso specifici indicatori di impatto in grado di rappresentare la reputazione dell'Ente verso l'esterno e/o l'efficacia delle politiche pubbliche con riferimento agli ambiti previsti dall'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, aggregati secondo i seguenti macro-ambiti(1):

<sup>1</sup> Vedi anche Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

- il grado di attuazione della strategia e relativi impatti sui bisogni (realizzazione obiettivi prioritari dei Settori e grado di soddisfazione dei bisogni finali);
- il portafoglio dei servizi (monitoraggio di indicatori di attività e gestionali);
- lo stato di salute dell'amministrazione (indici finanziari di Ente, clima organizzativo);
- i confronti con altre amministrazioni (benchmarking).

L'implementazione del sistema di misurazione della *performance* organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di gradualità e prevede che la rilevanza di ciascun macro-ambito sia definita attraverso una pesatura contenuta nel Piano della *performance*.

La misurazione della *performance* organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato che caratterizzano ciascun macro-ambito della *performance*.

A ciascun indicatore è associato un target, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere<sup>(2)</sup>, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della *performance* a consuntivo.

La *performance* organizzativa di Ente incide sulla *performance* individuale del personale dirigente e del segretario generale secondo il sistema di pesatura dei fattori valutativi riportato nell'allegato 1 di questo Sistema.

### **1.3.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa dei Settori e dei Servizi**

La misurazione annuale della *performance* organizzativa dei singoli Settori/servizi confluisce nella Relazione sulla *performance*, approvata dalla Giunta comunale e sottoposta all'Organismo di Valutazione per la validazione.

La *performance* organizzativa viene misurata attraverso gli obiettivi operativi che sono parte integrante del Piano della *performance* annuale.

La *performance* organizzativa dei Settori e dei Servizi incide sulla *performance* individuale del personale responsabile e del personale del comparto secondo il sistema di pesatura dei fattori valutativi riportato nell'allegato 1 di questo Sistema.

L'indicatore sintetico di *performance* di ciascun settore è calcolato con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi ponderato con il peso assegnato a ciascun obiettivo in sede di Piano della *performance*.

## **1.4 La Performance INDIVIDUALE**

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale adotta i principi ed i fattori di valutazione previsti dalla normativa vigente secondo lo schema di pesatura riportato nell'allegato 1.

### **1.4.1 La metodologia di valutazione del Segretario Generale**

#### Oggetto della valutazione

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione i seguenti fattori valutativi:

- A) *Performance* generale dell'Ente risultante dalla Relazione sulla *performance*;
- B) Competenze e comportamenti professionali e manageriali messi in atto nello svolgimento del proprio ruolo.

La Relazione sulla *performance* fornisce l'esito della misurazione della *performance* generale di Ente in base a quanto riportato nel corrispondente Piano della *performance*.

La valutazione sul piano dei comportamenti organizzativi avviene in relazione a parametri di valutazione predeterminati, e riportati nell'allegato 2 al presente Sistema. Per loro natura, questo altro piano presuppone una valutazione meno deterministica e automatica – quindi più qualitativa - rispetto a quanto visto per la parte della *performance* generale di Ente.

#### Le schede di valutazione

Il metodo predisposto prevede la traduzione della *performance* individuale in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è strettamente collegato

<sup>2</sup> Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

al peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato nell'allegato 1.

Per la valutazione della *performance* generale di Ente l'esito sarà riportato nella relazione sulla *performance* che verrà sottoposta all'Organismo di valutazione per la validazione.

L'Organismo di valutazione può discostarsi dagli esiti della misurazione, previa adeguata motivazione, quando il raggiungimento degli obiettivi sia stato condizionato dalla presenza:

- a) di variabili esogene oggettive non controllabili dall'Ente;
- b) di variabili endogene oggettive non controllabili dall'Ente;
- c) di un alto grado di innovatività ed incertezza dell'area dei servizi presidiata dall'unità organizzativa di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali ci si avvarrà dei parametri di dettaglio indicati nell'allegato 2.

La scheda di valutazione è quella prevista nell'allegato 9bis.

Processo della valutazione: fasi, tempi, modalità

L'Organismo Indipendente di Valutazione effettua la proposta di valutazione del Segretario generale con l'utilizzo della scheda prevista dall'allegato 9bis..

L'OIV acquisisce la relazione finale del Segretario Generale (allegato 7bis) ed effettuando, se lo ritiene necessario, un colloquio nel corso del quale presenta la scheda provvisoria e raccoglie, dandone conto nella medesima scheda, le eventuali osservazioni.

L'OIV formalizza la valutazione del Segretario Generale tramite compilazione della scheda individuale trasmettendo la complessiva proposta di valutazione al Sindaco.

Il Sindaco, acquisita l'istruttoria nella sua forma finale, eventualmente sentito l'OIV, definisce la valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione.

#### **1.4.2 La metodologia di valutazione dei Responsabili**

Oggetto della valutazione

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione i seguenti fattori valutativi:

- A) Il grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi operativi per il Settore di preposizione, contenuti nel Piano della *Performance* (*performance* organizzativa della struttura di appartenenza), e risultante dalla Relazione sulla *performance*;
- C) *Performance* generale dell'Ente risultante dalla Relazione sulla *performance*;
- D) Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
- E) Competenze e comportamenti professionali e manageriali messi in atto nello svolgimento del proprio ruolo;
- F) Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche attraverso una significativa differenziazione delle valutazioni.

Gli obiettivi operativi e individuali rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del responsabile nel periodo considerato e devono presentare la caratteristiche di obiettivo di miglioramento, in relazione alla situazione di contesto nella quale sono definiti.

Il Piano delle *Performance* o piano degli obiettivi è adottato contestualmente all'approvazione del PEG; e nel caso in cui il termine per l'approvazione del bilancio di previsione previsto dall'art. 151, primo comma, del d.lgs. 267/2000 venga differito, la Giunta comunale può approvare, un piano degli obiettivi generali che può essere rimodulato successivamente all'approvazione del bilancio medesimo, qualora ciò si renda necessario e ne sussistano le condizioni..

Il Piano della *Performance* individua, tra i possibili obiettivi, quelli che hanno la caratteristica di obiettivi di *performance* (e pertanto di natura premiale), ai sensi del presente Sistema.

La valutazione sul piano dei comportamenti organizzativi avviene in relazione a parametri di valutazione predeterminati, comuni a tutti i responsabili (e modificabili da un esercizio all'altro). Per loro natura, questo altro piano presuppone una valutazione meno deterministica e automatica – quindi più qualitativa - rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

Le schede di valutazione

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance dei responsabili in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è strettamente collegato al peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato nell'allegato 1.

Per la valutazione del grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi premianti (obiettivi operativi) l'esito sarà riportato nella Relazione sulla *performance* che verrà sottoposta all'Organismo di valutazione per la validazione.

L'Organismo di valutazione può discostarsi dagli esiti della misurazione previa adeguata motivazione.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali ci si avvarrà dei parametri di dettaglio indicati nell'allegato 2.

La scheda di valutazione è quella prevista nell'allegato 9.

#### Processo della valutazione: fasi, tempi, modalità

L'Organismo Indipendente di Valutazione effettua la proposta di valutazione del personale responsabile con l'utilizzo della scheda prevista dall'allegato 9 e delle schede di dettaglio.

L'OIV acquisisce le relazioni finali dei responsabili (allegato 7) ed effettuando, se lo ritiene necessario, un colloquio nel corso del quale presenta la scheda provvisoria e raccoglie, dandone conto nella medesima scheda, le eventuali osservazioni.

L'OIV formalizza la valutazione dei responsabili tramite compilazione delle schede individuali, trasmette ad ogni responsabile la propria scheda e la complessiva proposta di valutazione al Sindaco.

Il Sindaco, acquisita l'istruttoria nella sua forma finale, eventualmente sentito l'OIV, definisce la valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione.

### **1.4.3 La metodologia di valutazione dei Dipendenti**

#### Oggetto della valutazione

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione i seguenti fattori valutativi:

- A) Il grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi operativi per il Servizio di assegnazione, contenuti nel Piano della Performance;
- G) Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (con esclusione delle categorie A e B);
- H) Competenze e comportamenti professionali e professionali messi in atto nello svolgimento dei compiti assegnati.

Gli obiettivi operativi rappresentato i risultati della struttura di appartenenza. Gli obiettivi individuali sono i risultati attesi dal singolo dipendente in base alle indicazioni preventivamente fornite dal responsabile competente.

Entrambe le tipologie di obiettivi devono avere le caratteristiche di obiettivi di miglioramento, in relazione alla situazione di contesto nella quale sono definiti, e non devono afferire all'attività ordinaria della struttura e del dipendente.

Il Piano delle Performance o piano degli obiettivi è adottato contestualmente all'approvazione del PEG; nel caso in cui il termine per l'approvazione del bilancio di previsione previsto dall'art. 151, primo comma, del d.lgs. 267/2000 venga differito, la Giunta comunale può approvare, un piano degli obiettivi generali che può essere rimodulato successivamente all'approvazione del bilancio medesimo, qualora ciò si renda necessario e ne sussistano le condizioni.

Il Piano della *performance* individua, tra i possibili obiettivi, quelli che hanno la caratteristica di obiettivi di *performance* (e pertanto di natura premiale), ai sensi del presente Sistema.

La valutazione sul piano dei comportamenti organizzativi avviene in relazione a parametri di valutazione predeterminati, comuni a tutti i dipendenti (e modificabili da un esercizio all'altro). Per loro natura, questo altro piano presuppone una valutazione meno deterministica e automatica – quindi più qualitativa - rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

#### Le schede di valutazione

Il metodo predisposto prevede la traduzione della *performance* in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è strettamente collegato al

peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato nell'allegato 1.

Per la valutazione del grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi premianti (obiettivi operativi) l'esito sarà riportato nella relazione sulla *performance* che verrà sottoposta all'Organismo di Valutazione per la validazione.

La scheda di valutazione del personale viene predisposta dal titolare di posizione organizzativa responsabile del servizio. Il responsabile valutatore può discostarsi dagli esiti della misurazione, quale risultante dalla Relazione sulla *performance*, previa adeguata motivazione.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali ci si avvarrà dei parametri di dettaglio indicati nell'allegato 3.

La scheda di valutazione è quella prevista nell'allegato 13.

Processo della valutazione: fasi, tempi, modalità

La valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa è di competenza dei titolari di posizione organizzativa responsabili di servizio, e viene effettuata con l'utilizzo delle schede previste dagli allegati 10,11 e 12.

Il responsabile valutatore acquisendo le relazioni finali dai dipendenti (allegato 8), se predisposte, ed effettuando, se lo ritiene necessario, un colloquio nel corso del quale presenta la scheda provvisoria e raccoglie, dandone conto nella medesima scheda, le eventuali osservazioni.

Il responsabile valutatore effettua la valutazione finale del personale tramite compilazione delle schede individuali che vengono trasmesse al valutando, all'Organismo Indipendente di Valutazione per la compilazione delle graduatorie e al Servizio Personale.



## 2. IL SISTEMA PREMIANTE

### 2.1 Graduatorie di merito

La combinazione della valutazione della *performance* individuale, sulla quale incide la performance organizzativa, deve consentire l'inserimento di ciascun operatore, anche ascrivito a qualifica di responsabile di servizio, in una graduatoria di merito formata in ordine decrescente secondo il punteggio conseguito ad esito del momento valutativo. Il collocamento in graduatoria è effettuato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, con proprio atto da adottare a conclusione dei procedimenti di valutazione individuale.

Per ogni Settore è formata una graduatoria nella quale sono collocati i dipendenti e gli eventuali incaricati di posizione organizzativa.

Per il personale titolare di posizione organizzativa è formata una graduatoria distinta rispetto a quelle del restante personale dipendente.

Il dipendente che, nel corso dell'anno solare, a seguito di mobilità interna ha prestato servizio presso due o più unità organizzative che appartengono a Settori diversi, la cui premialità è finanziata da differenti budget, partecipa alla graduatoria del Settore presso il quale ha prestato l'attività temporalmente prevalente o, in caso di parità temporale, nel Settore di ultima assegnazione.

### 2.2 Fasce di merito e sistema premiale

Al fine di accedere al sistema di premialità interno all'amministrazione, ogni dipendente ed ogni responsabile deve conseguire un'apposita soglia di punteggio ad esito del processo valutativo, come definito nell'allegato 5, che costituisce il limite minimo di accesso al sistema premiale.

L'allegato 5 definisce i livelli premiali e le modalità di calcolo del premio individuale.

Nella primo livello confluiscono le *performance* eccellenti; nel secondo livello confluiscono le prestazioni di elevato livello, potenzialmente tendenti all'eccellenza; nel terzo livello confluiscono le *performance* comunque buone e premiabili; nel quarto livello confluiscono le *performance* non premiabili in quanto più o meno gravemente inadeguate.

Tutti i calcoli che comportano risultati numerici non interi vengono effettuati con arrotondamento per difetto all'unità precedente se inferiori allo 0,5 e per eccesso all'unità superiore se uguali o superiori allo 0,5.

I dipendenti ed i responsabili di p.o. sono collocati nelle fasce di merito in riferimento al punteggio ottenuto ad esito del processo annuale di valutazione (cfr. paragrafo 4.1 - valutazione individuale ponderata con la valutazione della performance organizzativa). I range di punteggio per l'accesso alle diverse fasce sono definiti, dall'allegato 5 di questo Sistema di misurazione e valutazione della performance.

#### I budget di Settore

A ciascun responsabile di struttura organizzativa di massima dimensione sono affidati specifici budget destinati all'applicazione del regime di premialità, come segue:

- budget destinato al finanziamento della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative;
- budget destinato al finanziamento della premialità del personale delle categorie.

Il budget destinato al finanziamento della premialità del personale delle categorie è distribuito tra gli aventi titolo con le modalità di seguito rappresentate.

#### Personale delle categorie

Sulla base dell'ordine di graduatoria conseguito dai dipendenti e, quindi, del collocamento in fascia premiale, il responsabile competente applica il regime di premialità nei limiti delle risorse economiche affidate a tale titolo.

Il sistema di premialità è strutturato per "fasce aperte", nel rispetto dei seguenti principi:

1. il premio individuale di chi si colloca nella fascia di merito più alta deve essere prevalente rispetto al premio di chi si colloca nelle fasce di merito sottostanti, e ciò al fine di rispettare il principio fissato dall'art. 31, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, secondo cui alla fascia più alta deve essere destinata

una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale;

2. il valore massimo di premio pro-capite attribuibile ai dipendenti deve essere differenziato in relazione alla categoria contrattuale di iscrizione ed alla fascia di merito in cui gli stessi si collocano ad esito del processo valutativo annuale;

Ai fini di cui sopra, pertanto, la correlazione tra la categoria di iscrizione e l'entità del premio massimo pro-capite ad essa associato è calcolato in applicazione della tabella seguente, dove il parametro assunto per variare la quantificazione in valore monetario della quota di premio è la retribuzione corrispondente all'inquadramento contrattuale del dipendente; la quota incrementale di premio è determinata in maniera proporzionale all'incremento della retribuzione tabellare:

**TABELLA 1 CORRETTIVO PER CATEGORIA**

Categoria inquadramento	Fattore crescita premio
Cat. A	1,0000
Cat. B1	1,0570
Cat. B3	1,1174
Cat. C	1,1924
Cat. D1	1,2974
Cat. D3	1,4918

La correlazione tra le livelli premiali e l'entità dei premi massimi pro-capite è determinata in base ai coefficienti riportati nell'allegato 5.

Il valore del premio "base", corrispondente al premio massimo del dipendente di cat. A in fascia "media", è determinato dividendo il budget totale disponibile per il finanziamento della premialità per il numero totale delle "quote" di premio, ottenuto con la seguente formula applicata ad ogni singola categoria ed ogni singola fascia di merito:

*[n.dipendenti categoria x fattore crescita premio tab.1 x coef.correlazione merito/premio fascia allegato 5]*

Il valore massimo del premio individuale per ogni categoria di iscrizione ed ogni fascia di merito, (che per il dipendente di cat. A in fascia "media" corrisponde, come detto, al premio "base"), si ottiene moltiplicando il valore del premio "base" per il fattore di crescita del premio differenziato per categoria di tab.1 e per il coefficiente di correlazione merito/premio di ogni fascia come da allegato 5, secondo la seguente formula:

*[premio "base" x fattore crescita premio tab.1 x coef.correlazione merito/premio fascia allegato 5]*

Il predetto valore costituisce il "tetto" di premio che il Dirigente può attribuire al singolo dipendente; nella quantificazione del premio individuale "effettivo", inoltre, il Dirigente tiene conto del regime orario di lavoro (tempo pieno o part-time) e dei periodi di assunzione del personale.

Il valore medio di premio pro-capite di ciascuna fascia di merito, che come sopra indicato deve essere decrescente dalla fascia indicata come dell'"eccellenza" a quella individuata come "media", è determinato dividendo il totale dei premi massimi individuali attribuibili ai dipendenti di ogni categoria collocati in ciascuna fascia per il numero di dipendenti complessivamente presenti in detta fascia, secondo la seguente formula:

$$[(\text{premio max individuale cat."A"} \times \text{n. dipendenti cat."A"}) + \dots + (\text{premio max individuale cat."D3"} \times \text{n. dipendenti cat."D3"})] : \text{n.dipendenti presenti nella fascia}$$

#### Incaricati di posizione organizzativa

Ad ogni fascia di merito corrisponde una percentuale della retribuzione di risultato massima attribuibile, secondo la tabella riportata nell'allegato 5 di questo Sistema di misurazione e valutazione:

La retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa è attribuita nell'ambito del budget disponibile.

Per esigenze di perequazione all'interno del Comune di San Marcellino, la retribuzione di risultato che

sarebbe spettata, ad esito del processo annuale di valutazione, al personale incaricato di posizione organizzativa che percepiscono:

a) i compensi professionali (avvocatura) di cui agli artt. 37 del CCNL 23/12/1999 e 27 del CCNL 14/9/2000 (personale)

b) i compensi di cui all'art. 92, commi 5 e 6, del D.Lgs. n. 163/2006 (progettazione / pianificazione)

c) i compensi per l'attività di recupero dell'evasione fiscale

è ridotta nella misura dell'80% del compenso aggiuntivo percepito e, comunque, fino a concorrenza della retribuzione di risultato. I residui derivanti dal predetto riassorbimento sono portati all'anno successivo e confluiscono all'interno del Fondo complessivo d'ente per il personale con riferimento alle economie di gestione che si verificano ad esito dell'applicazione del sistema di premialità "a fasce", essendo conseguenti all'attribuzione di risorse aggiuntive rispetto a quelle attribuite alle strutture organizzative per il finanziamento delle forme di premialità.

### **3. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

#### **3.1 La costruzione del Piano della performance**

Il Piano della *Performance* o piano degli obiettivi è un documento programmatico annuale, che dà avvio al ciclo di gestione della performance, redatto in coerenza con le finalità del mandato, con gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione dell'ente, con i programmi triennali del Documento unico di Programmazione, con le risorse assegnate con i documenti di Bilancio annuale, pluriennale e Piano Esecutivo di Gestione.

Il Piano delle Performance o piano degli obiettivi è adottato contestualmente all'approvazione del PEG; nel caso in cui il termine per l'approvazione del bilancio di previsione previsto dall'art. 151, primo comma, del d.lgs. 267/2000 venga differito, la Giunta comunale può approvare, un piano degli obiettivi generali che può essere rimodulato successivamente all'approvazione del bilancio medesimo, qualora ciò si renda necessario e ne sussistano le condizioni.

Solo gli obiettivi che presentano caratteristiche di premialità confluiscono nel Piano della *performance*.

Il Piano della *Performance*, pertanto, non include gli obiettivi di mero "mantenimento".

Il Piano della *Performance* esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'anno, organizzativa ed individuale, garantendo il monitoraggio delle prestazioni al fine di consentire o meno l'erogazione dei premi alla dirigenza e al personale.

#### **3.2 Il monitoraggio in corso d'anno**

Nel corso del periodo di valutazione, dopo la verifica dello stato di attuazione dei programmi prevista per il 31 luglio di ciascun esercizio, viene effettuata una verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* previsti dal Piano.

Per ogni obiettivo del Piano della *Performance*, il responsabile aggiornerà la scheda di programmazione evidenziando le fasi effettuate e, se del caso, produrrà una sintetica relazione sullo stato d'avanzamento per motivare gli eventuali scostamenti e indicare gli interventi correttivi.

A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi, gli indicatori o e/o i target solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori che rendano incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.

#### **3.3 La Relazione sulla performance**

La Relazione sulla *Performance* è il documento annuale, redatto a consuntivo, composto dalle schede finali di misurazione degli obiettivi premianti di tutte le unità organizzative coinvolte nel Piano e riporta gli esiti della *performance* generale di Ente. Costituisce lo strumento che verrà utilizzato dai valutatori per le valutazioni finali.

La relazione sulla *performance* viene approvata dalla Giunta comunale e validata dall'OIV il quale ne assicura la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente.



## 4. ALLEGATI

### 4.1 Allegato 1 – Regole di dettaglio: fattori valutativi e pesatura

**Sistema di valutazione di performance individuale del Segretario , delle PO e delle Alte Professionalità**

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO PER Segretario Generale	PESO PER POSIZIONI ORGANIZZATIVE e Alte Professionalità
1a <i>Performance</i> organizzativa della struttura di appartenenza		30
1b Obiettivi individuali (*)		20
2 Capacità di differenziazione delle valutazione (**)		5
3 Competenze e comportamenti professionali e manageriali	70	25
4 <i>Performance</i> generale dell'Ente	30	20
Totale	<b>100</b>	<b>100</b>

**Sistema di Valutazione di performance individuale del personale inquadrato nelle fasce A/B, C e D**

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO PER FASCIA D	PESO PER FASCIA C	PESO PER FASCIA A/B
1a Contributo alla <i>Performance</i> organizzativa della struttura di appartenenza	20	15	10
1b Obiettivi individuali (*)	20	15	-
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	60	70	90
Totale	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(\*) qualora non siano stati assegnati obiettivi individuali, i punti di cui al fattore 1-b devono essere sommati al fattore 1-a "*performance organizzativa*". Il peso di quest'ultimo fattore verrà quindi a corrispondere alla sommatoria dei due fattori di valutazione 1-a e 1-b.

*Legenda:*

1. 1-a) Per "Performance organizzativa" si intende il grado di attuazione degli obiettivi operativi assegnati alla struttura di appartenenza nell'ambito del Piano della *performance* e risultante dalla Relazione sulla *performance*. Gli obiettivi assegnati possono avere diverso peso e devono essere correlati ad indicatori e target monitorabili e verificabili.  
1-b) Per "obiettivi individuali" si intendono specifici obiettivi individualmente assegnati e formalmente attribuiti. Detti obiettivi sono attribuiti ai responsabili di P.O. nell'ambito del Piano della *performance*, mentre al restante personale con specifico atto del valutatore (responsabile della struttura di appartenenza). Gli obiettivi devono essere corredati da specifici indicatori/target che li rendano misurabili e verificabili. Qualora non siano presenti obiettivi individuali, i punti di cui al fattore 1-b si intendono da sommarsi al fattore 1-a *performance* organizzativa. Il peso di quest'ultimo fattore verrà quindi a corrispondere alla sommatoria dei due fattori di valutazione 1-a e 1-b.
2. Il presente fattore misura la capacità di valutare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni di performance individuale effettuate. Il piano della performance definisce le modalità di misurazione della capacità di differenziazione; in assenza di indicazioni si applica, secondo le linee guida CIVIT/ANAC, lo scarto quadratico medio alla valutazioni effettuate con riferimento all'anno precedente.
3. Il presente fattore valuta le competenze dimostrate e gli aspetti di natura comportamentale (professionale, manageriale e organizzativo) su cui l'Ente ritiene prioritario orientare l'attenzione del personale.  
Nell'ambito del fattore sono identificati gli elementi di valutazione riportati nelle tabelle seguenti, rispetto ai quali il Piano della *performance* può individuarne un numero limitato applicabile per l'anno di riferimento. Il valutatore, in sede di assegnazione individuale può discostarsi da quanto stabilito dal Piano della *performance* individuando, allo scopo di orientare i comportamenti dei collaboratori, gli elementi di valutazione da applicare al singolo collaboratore. La mancata individuazione degli elementi di valutazione applicabili per l'anno di riferimento o per ciascun collaboratore implica l'utilizzo di tutti gli elementi valutativi. Il Piano della *performance* o l'assegnazione annuale degli obiettivi individua il peso degli elementi di valutazione, fermo restando il peso complessivo del fattore. In assenza di specifiche indicazioni relativamente al peso, tutti gli elementi individuati concorrono in misura paritaria. In sede di assegnazione annuale degli obiettivi è possibile individuare indicatori oggettivi con i relativi target, cui ancorare la misurazione dei singoli elementi.
4. Il presente fattore rappresenta la *performance* generale dell'Ente rispetto il personale dirigente è coinvolto. La *performance* generale di Ente rappresenta, in assenza di ulteriori indicazioni, contenute nel Piano della *performance*, il grado di attuazione di tutti gli obiettivi strategici, misurato, in modo paritario, attraverso il grado di raggiungimento degli indicatori di impatto e il grado di attuazione degli obiettivi operativi.

Il Piano della *performance* può prevedere che la performance generale di Ente sia misurata attraverso specifici indicatori di impatto in grado di rappresentare la reputazione dell'Ente verso l'esterno e/o l'efficacia delle politiche pubbliche.

## 4.2 Allegato 2 – Competenze e comportamenti professionali e manageriali segretario generale: elementi di dettaglio

Elementi di dettaglio fattore "Competenze e comportamenti professionali e manageriali" - Segretario Generale	
Elementi di dettaglio	Descrizione
Grado di cooperazione e capacità di Comunicazione interna ed esterna	Collaborazione nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti
Capacità manageriali	Sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei responsabili degli uffici e dei servizi
	Coordinamento dell'attività dei responsabili degli uffici e dei servizi
Competenze tecnico-professionali	Assistenza giuridico - amministrativa nei confronti degli organi dell'ente
	Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio
	Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni della Giunta
	Verbalizzazione delle riunioni del Consiglio e della Giunta
	Svolgimento di ulteriori funzioni attribuite dallo statuto o dai regolamenti o conferite dal Sindaco

Elementi di dettaglio fattore "Competenze e comportamenti professionali e manageriali" - Dirigenti	
Elementi di dettaglio	Descrizione
Capacità manageriali	Adozione di piani di lavoro e di cronogrammi di attività finalizzati al migliore perseguimento degli obiettivi assegnati e al monitoraggio dei tempi. Messa in atto di azioni finalizzati al <i>problem finding, problem solving</i> . Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche o incerte Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento
Valorizzazione risorse umane	Consistenza delle risorse umane e capacità di adottare misure volte alla loro crescita professionale al fine di orientarle alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento della qualità dei servizi nel quadro del rafforzamento della capacità amministrativa, dello sviluppo di nuove competenze e conoscenze e della piena responsabilizzazione. Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati. Capacità di gestire e/o prevenire i conflitti organizzativi
Grado di cooperazione e capacità di Comunicazione interna ed esterna	Adozione di misure volte al <ul style="list-style-type: none"> <li>• miglioramento continuo della capacità di rapportarsi con le unità organizzative degli altri settori e con gli altri enti per il raggiungimento di obiettivi comuni</li> <li>• miglioramento della capacità di fornire risposte adeguate alle sollecitazioni provenienti da soggetti esterni, pubblici e privati</li> <li>• l'adeguamento delle schede degli obiettivi individuali dei dirigenti di settore e di servizio in base alle segnalazioni di eventuali criticità e/o incoerenze da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, nell'ambito dei compiti verifica della coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale</li> </ul>
Complessità organizzativa e innovazione	Capacità di attuare iniziative per il miglioramento della funzionalità e dell'efficienza delle strutture amministrative, anche attraverso la riprogettazione dei processi di lavoro nell'ottica della semplificazione dei procedimenti amministrativi di competenza del settore/servizio
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali
Qualità nella individuazione degli obiettivi di Settore	Chiarezza e specificità degli obiettivi di Settore

### 4.3 Allegato 3 – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi dipendenti: elementi di dettaglio

Elementi di dettaglio fattore "Competenze e comportamenti professionali e organizzativi" - Dipendenti	
Elementi di dettaglio	Descrizione
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno dell'Unità organizzativa di riferimento o in collaborazione tra più Unità organizzative
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente
Puntualità ed assiduità	Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione nel lavoro

11/2000  
 Impia di C

#### 4.4 Allegato 4 - Modalità di attribuzione del punteggio centesimale

La prestazione, in relazione ai singoli fattori di valutazione, viene valutata rispetto a uno standard o ad attese, coincidenti con la prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti. La valutazione consiste nell'assegnare, per ciascun fattore di valutazione esaminato, un punteggio corrispondente al livello di prestazione che meglio esprime la prestazione espressa:

<p>Grado 1</p> <p><b>INADEGUATO</b></p> <p>Punteggio correlato: non superiore al 50%</p>	<p>Prestazione non rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione.</p> <p>Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>
<p>Grado 2</p> <p><b>MIGLIORABILE</b></p> <p>Punteggio correlato: dal 51 al 60%</p>	<p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi.</p> <p>Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
<p>Grado 3</p> <p><b>ADEGUATO</b></p> <p>Punteggio correlato: dal 61 al 80%</p>	<p>Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche.</p> <p>Il valutato non necessita di interventi di sostegno.</p>
<p>Grado 4</p> <p><b>BUONO</b></p> <p>Punteggio correlato: dal 81 al 90%</p>	<p>Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.</p>
<p>Grado 5</p> <p><b>ECCELLENTE</b></p> <p>Punteggio correlato: dal 91 al 100%</p>	<p>Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.</p> <p>Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.</p>

#### 4.5 Allegato 5 - Premialità: correlazione punteggio - premio

##### PUNTEGGIO – SOGLIA

Si individua un punteggio – soglia sotto al quale non decorre alcuna forma di premialità e di retribuzione di risultato. Detto punteggio - soglia decorre da 61 centesimi, e richiede una valutazione con un unico fattore ammesso sotto soglia, purché superiore ai 50 centesimi.

##### CORRELAZIONE PUNTEGGIO - PREMIO

###### Premialità per livelli

Sulla base dei punteggi attribuiti, sono annualmente individuati quattro livelli di premialità:

- **primo livello di premialità** (o dell'eccellenza) da 91 a 100/100
- **secondo livello di premialità** (o della distinzione) da 81 a 90/100;
- **terzo livello di premialità** (o dell'adeguatezza) da 61 a 80/100;
- **quarto livello** (o della prestazione inadeguata) da 0 a 60/100.

Detti livelli sono oggetto di eventuale premio secondo quanto definito alla precedente voce "Punteggio - soglia".

La correlazione punteggio/retribuzione segue i seguenti criteri.

##### Personale dirigente e titolare di posizione organizzativa

L'indennità di risultato viene calcolata come segue:

PUNTEGGIO		Valutazione risultati	
DA	A		
0	60	NON CONFORME	NESSUNA RETRIBUZIONE
61	80	PARZIALMENTE CONFORME	60% retribuzione di risultato
81	90	CONFORME	80% retribuzione di risultato
91	100	PIENAMENTE CONFORME	100% retribuzione di risultato

##### Personale non dirigente

Il premio per il personale non dirigente viene calcolato applicando i moltiplicatori di fascia come indicato di seguito. Al quarto livello di premialità non è corrisposto alcun premio.

- Nessun premio  
Quarto livello di premialità (o dell'inadeguatezza) 0
- Premio base  
Terzo livello di premialità (o dell'adeguatezza) 1
- Premio base + 25%  
Secondo livello di premialità (o della distinzione) 1,25  
Premio base + 25%
- (Premio base + 25%) +  $\frac{\quad}{2}$   
Primo livello di premialità (o dell'eccellenza) 1,875

## 4.6 Allegato 6 - Scheda Assegnazione obiettivi

### Responsabili posizioni organizzative

L'assegnazione degli obiettivi di *performance* ai responsabili di p.o. viene effettuata nell'ambito del Piano della *performance*. Le schede di assegnazione degli obiettivi sono contenute nel Piano della *performance*.

### Personale non dirigente

Scheda assegnazione obiettivi individuali				
Anno 201X				
Settore				
Servizio				
Unità operativa				
Dipendente <Cognome e Nome>				
Categoria				
Ruolo				
Fattore valutativo: 1a - Performance organizzativa (*) Peso XX%				
Obiettivi	Indicatore	Peso	Val. Iniz.	Target
Fattore valutativo: 1b - Obiettivi individuali (**) Peso XX%				
Obiettivi	Indicatore	Peso	Val. Iniz.	Target
Fattore valutativo: 3 - Competenze e comportamenti professionali e organizzativi Peso XX%				
Elementi di dettaglio	Descrizione/Eventuali indicatori-target (***)	Peso	V	

(\*) Da utilizzare qualora si intenda coinvolgere il collaboratore solo per alcuni degli obiettivi operativi previsti dal Piano della performance

(\*\*) L'individuazione di obiettivi individuali sono aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal Piano della performance per l'unità organizzativa di riferimento. Gli obiettivi individuali sono altresì utilizzabili nei casi in cui gli obiettivi di performance organizzativa (obiettivi operativi) non siano applicabili ai compiti affidati al dipendente

(\*\*\*) Per il fattore 3 "Competenze e comportamenti professionali e organizzativi" la misurazione attraverso indicatori oggettivi è solo eventuale ed è stabilita in sede di assegnazione annuale degli obiettivi

Data: .....

**Il Dipendente assegnatario per presa visione**

**Il dirigente valutatore**

**4.7 Allegato 7 - Relazione Responsabili P.O.**

**Comune di San Marcellino  
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

**Relazione ai fini della valutazione della performance individuale- Anno 201X**

**Dirigenti**

Cognome ..... Nome.....

**Performance organizzativa**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla *performance*. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuati in relazione ai misuratori utilizzati per gli obiettivi operativi del settore di competenza>>

**Ulteriori obiettivi individuali**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della misurazione degli indicatori. Esplicitare, inoltre, gli elementi utili per valutare gli esiti della misurazione motivando gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target>>

**Capacità di differenziazione delle valutazioni**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dall'applicazione del metodo previsto dal Sistema di misurazione e valutazione.>>

**Competenze e comportamenti professionali e manageriali**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione di ciascun elemento previsto per il fattore valutativo >>

**Performance generale dell'Ente**

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazioni agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla *performance*. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuati in relazione ai misuratori previsti dal Piano della *performance*>>

**Elementi utili ai fini della valutazione dei comportamenti**

---

---

---

**Ulteriori elementi utili ai fini della valutazione**

---

---

Data: .....

**FIRMA**



## 4.8 Allegato 7bis - Relazione Segretario generale

Comune di San Marcellino  
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Relazione ai fini della valutazione della performance individuale- Anno 201X

Segretario generale

Cognome ..... Nome.....

### Competenze e comportamenti professionali e manageriali

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione di ciascun elemento previsto per il fattore valutativo>>

### Performance generale dell'Ente

<<Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazioni agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla performance. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuati in relazione ai misuratori previsti dal Piano della performance>>

### Elementi utili ai fini della valutazione dei comportamenti

---

---

---

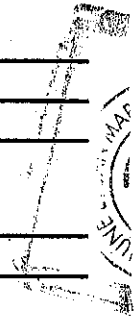
### Ulteriori elementi utili ai fini della valutazione

---

---

Data: .....

FIRMA





**4.10 Allegato 9 – Schede di Valutazione responsabili P.O.**

Comune di San Marcellino

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201X**

Cognome ..... Nome..... Settore \_\_\_\_\_

Fattore di valutazione	Punteggio massimo(*)	Punteggio risultante dalla misurazione (**)	Punteggio attribuito	Note dell'OIV
1 a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30			
1 b Obiettivi individuali(***)	20			
2 Capacità di differenziazione delle valutazioni	5			
3 Competenze e comportamenti professionali e manageriali(****)	25			
4 Performance generale dell'Ente	20			
<b>Totale</b>	<b>100</b>			<b>Posizionamento nel livello di premialità</b>

(\*) Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specifico nell'allegato 1 (assenza di obiettivi individuali, mancata applicazione del fattore 2)

(\*\*) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla *performance*, dall'applicazione del metodo di calcolo della differenziazione e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo

(\*\*\*) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

(\*\*\*\*) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

**Eventuali correttivi per fattori di responsabilità dirigenziale:**

**Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura dell'OIV)**

**Eventuali considerazioni del valutato**

IL VALUTATO per presa visione

L'OIV

Data: .....

#### 4.11 Allegato 9bis – Scheda di Valutazione Segretario Generale

Comune di San Marcellino

#### SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201X

Segretario Generale

Cognome ..... Nome.....

Fattore di valutazione	Punteggio massimo	Punteggio risultante dalla misurazione (**)	Punteggio attribuito	Note dell'OIV
3 Competenze e comportamenti professionali e manageriali(****)	70			
4 Performance generale dell'Ente	30			
Totale	<b>100</b>			

(\*\*) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla *performance*

(\*\*\*\*) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura dell'OIV)

Eventuali considerazioni del valutato

IL VALUTATO per presa visione

L'OIV

Data: .....

**4.12 Allegato 10 – Schede di Valutazione Personale Categorie A e B**

Comune di San Marcellino  
 Settore \_\_\_\_\_, Servizio \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201X.**

**Fascia A e B**

Cognome .....Nome.....

Fattore di valutazione	Punteggio massimo	Punteggio risultante dalla misurazione (**)	Punteggio attribuito	Note del dirigente valutatore
1-a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	10			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi(***)	90			
<b>Totale</b>	<b>100</b>			<b>Posizionamento nel livello di premialità</b>

(\*\*) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo

(\*\*\*) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

**Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)**

---



---



---



---

**Eventuali considerazioni del valutato**

---



---

**IL VALUTATO per presa visione**

**IL VALUTATORE**

**Data:** .....

### 4.13 Allegato 11 – Schede di Valutazione Personale Categorie C

Comune di San Marcellino  
Settore \_\_\_\_\_, Servizio \_\_\_\_\_

#### SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201X

Cognome .....Nome.....

Fattore di valutazione	Punteggio massimo(*)	Punteggio risultante dalla misurazione (**)	Punteggio attribuito (***)	Note del dirigente valutatore (****)
1-a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	15			
1-b Obiettivi individuali (***)	15			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi(****)	70			
<b>Totale</b>	<b>100</b>			<b>Posizionamento nel livello di premialità</b>

(\*) Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specifico nell'allegato 1 (assenza di obiettivi individuali)

(\*\*) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla *performance* e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo

(\*\*\*) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

(\*\*\*\*) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

**Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)**

---



---



---



---

**Eventuali considerazioni del valutato**

---



---

**IL VALUTATO per presa visione**

**IL VALUTATORE**

Data: .....

#### 4.14 Allegato 12 – Schede di Valutazione Personale Categoria D

Comune di San Marcellino

Settore \_\_\_\_\_, Servizio \_\_\_\_\_

#### SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201X

Cognome .....Nome.....

Fattore di valutazione	Punteggio massimo(*)	Punteggio risultante dalla misurazione (**)	Punteggio attribuito	Note del dirigente valutatore
1-a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	20			
1-b Obiettivi individuali (***)	20			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi(****)	60			
<b>Totale</b>	<b>100</b>			<b>Posizionamento nel livello di premialità</b>

(\*) Il punteggio massimo può essere diverso in relazione a quanto specifico nell'allegato 1 (assenza di obiettivi individuali)

(\*\*) Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla *performance* e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo

(\*\*\*) Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

(\*\*\*\*) Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

---



---



---



---

Eventuali considerazioni del valutato

---



---



---

IL VALUTATO per presa visione

IL VALUTATORE

Data: .....