



Unione di Comuni Lombarda Prima Collina

Canneto Pavese – Castana – Montescano

PROVINCIA DI PV

REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE, VALUTAZIONE E GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato con deliberazione della Giunta n. 35 del 12/12/2016

SOMMARIO

TITOLO I

SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Sezione 1 - Aspetti Generali

- Art. 1 – Performance e sistema di gestione della performance
- Art. 2 – Finalità ed oggetto del sistema di gestione della performance
- Art. 3 – Soggetti del sistema di gestione della performance – Nucleo di valutazione

Sezione 2 – Sistema di misurazione e valutazione

Capo I – Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance

- Art. 4 – Definizione e finalità
- Art. 5 – La rappresentazione della performance
- Art. 6 – La performance organizzativa
- Art. 7 – La performance individuale

Capo II – Gli strumenti di rappresentazione della performance

- Art. 8 - Il piano della performance
- Art. 9 – La relazione sulla performance

Sezione 3 – Sistema di trasparenza e integrità

Capo I – Il sistema di incentivazione

- Art. 10 - Definizione e finalità
- Art. 11 – Coinvolgimento dei gruppi di interesse e degli utenti

Sezione 4 – Ciclo di gestione della performance

- Art. 12 – Definizione e finalità
- Art. 13 – Fasi del ciclo della performance

Capo I – Il ciclo della performance – Segretario Comunale

- Art. 14 – Retribuzione di risultato al Segretario
- Art. 15 – Funzioni da valutare e modalità di valutazione
- Art. 16 - Valutazione
- Art. 17 – Procedure di conciliazione

Capo II - Il ciclo della performance – Responsabili di settore

- Art. 18 – Obiettivi e strumenti del ciclo della performance
- Art. 19 – Retribuzione di risultato
- Art. 20 – Monitoraggio
- Art. 21 – Fasce di merito
- Art. 22 – Misurazione e valutazione della performance
- Art. 23 – Procedure di conciliazione

Capo III – Il ciclo della Performance – Personale

- Art. 24 – Sistema di valutazione del personale dipendente
- Art. 25 – Monitoraggio
- Art. 26 – Misurazione e valutazione della performance dei dipendenti
- Art. 27 – Procedure di conciliazione

ALLEGATO A - SCHEDE DI VALUTAZIONE DI RESPONSABILE DI SERVIZIO/SETTORE/P.O.

ALLEGATO B - SCHEDE DI VALUTAZIONE DIPENDENTE

APPENDICE A – VALUTAZIONE E PREMIALITÀ P.O.

APPENDICE B – VALUTAZIONE E PREMIALITÀ PERSONALE DIPENDENTE

TITOLO I

SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Sezione 1 - Aspetti generali

Art. 1 – Performance e sistema di gestione della performance

1. Il sistema di gestione della performance dell'Unione ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance, intesa quale contributo che una identità-individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente – apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.
2. Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottoinsiemi tra loro strettamente interrelati:
 - a. Il sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - b. Il sistema premiale;
 - c. Il sistema di trasparenza e di integrità.
3. Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottoinsiemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di gestione della performance, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Art. 2 – Finalità e oggetto del sistema di gestione della performance

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. L'Unione misura e valuta la performance con riferimento all'Ente nel suo complesso, alle aree di responsabilità (performance organizzativa) in cui si articola e ai singoli responsabili di settore e dipendenti (performance individuale).
3. Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale l'Ente considera i seguenti profili di risultato: efficienza, efficacia interna ed esterna, utilizzando a tal fine gli obiettivi e gli indicatori secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti e degli altri gruppi di interesse.
4. L'Unione adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
5. Sono strumenti per premiare il merito e la professionalità dei dipendenti titolari di P.O. e dei dipendenti:
 - a) Retribuzione di risultato destinato a compensare i risultati conseguiti dai titolari di Posizione Organizzativa, nel rispetto dei sistemi di valutazione adottati;
 - b) Il premio di performance da erogare al personale dipendente nel rispetto dei sistemi di valutazione adottati;
 - c) La progressione di carriera orizzontale;
 - d) La progressione di carriera;
 - e) L'attribuzione di incarichi di responsabilità;
 - f) L'accesso ai percorsi di formazione e crescita professionale.

6. L'Unione si riserva di disciplinare le modalità di erogazione dei premi afferenti l'eccellenza, l'efficienza e l'innovazione.
7. L'eventuale salario accessorio reso disponibile dopo la definizione delle quote occorrenti per il pagamento degli altri istituti "incentivanti" (turno, rischio, disagio, maneggio valori, specifiche responsabilità, etc.) è destinato in modo prevalente alla performance e viene attribuito al personale dipendente nel rispetto dei sistemi di valutazione adottato dall'amministrazione.

Art. 3 – Soggetti del sistema di gestione della performance – Nucleo di valutazione

1. Gli attori del sistema di gestione della performance sono classificabili in interni ed esterni all'Ente.
2. Gli attori interni sono:
 - a. Il Presidente dell'Unione e la Giunta;
 - b. Il Segretario, le Posizioni Organizzative titolari di incarichi dirigenziali ed il restante personale, che nel presente regolamento viene definito semplicemente personale;
 - c. Il Nucleo di Valutazione;
 - d. L'organo di revisione.
3. Gli attori esterni sono:
 - a. La Commissione indipendente per la Valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche (C.I.V.I.T.);
 - b. La Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica ed il Ministero dell'economia e delle finanze
 - c. L'Associazione Nazionale Comuni Italiani (A.N.C.I.);
 - d. La Corte dei Conti e l'Ispettorato della Funzione pubblica;
 - e. Gli utenti e gli altri di interesse.
4. È istituito il Nucleo di valutazione ai sensi e per gli effetti di cui ai principi valutativi e di controllo introdotti dalla normativa vigente e dal presente Regolamento.
5. In particolare, oltre a quanto definito dall'ordinamento vigente, il Nucleo di Valutazione:
 - a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, comunicando le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo;
 - b) contribuisce all'individuazione e/o all'eventuale perfezionamento delle metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, assolvendo anche al ruolo di conciliazione;
 - c) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - d) propone alla Giunta la valutazione delle posizioni e delle prestazioni dei dipendenti titolari di P.O. e l'attribuzione ad essi dei premi;
 - e) qualora richiesto, gradua le Posizioni Organizzative, ai fini della determinazione della retribuzione di posizione;
 - f) promuove l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
 - g) suggerisce eventuali percorsi formativi per il personale dipendente dell'Ente;
 - h) certifica il grado e l'effettivo raggiungimento di specifici obiettivi, individuali o di gruppo, del personale non apicale cui, per previsione di contratti nazionali o di accordi decentrati siano ricollegati trattamenti economici accessori o altri istituti premiali;
 - i) esercita ogni altro compito allo stesso demandato dal sistema di misurazione e valutazione adottato dall'ente e da ogni altra disposizione normativa o regolamentare.
6. Il numero dei componenti del Nucleo di valutazione, in ogni caso non superiore a tre, è determinata nel decreto di avvio delle procedure di selezione. In ogni caso almeno due componenti del Nucleo di Valutazione devono essere esterni dall'amministrazione.

7. Il Nucleo di Valutazione può essere assicurato anche mediante apposita convenzione da stipularsi con altre amministrazioni locali. In questo caso il numero dei componenti del Nucleo di valutazione può essere elevato a 5 tra interni ed esterni all'amministrazione. L'accordo associativo definisce le procedure di nomina dei componenti, ne determina i compensi da attribuire, la durata dell'incarico e le modalità di riparto degli oneri finanziari tra le Amministrazioni aderenti.

8. Al componente del Nucleo di Valutazione sono richieste, in virtù di studi condotti, e/o di titoli posseduti e/o di esperienze lavorative o professionali, documentate competenze e capacità in campo manageriale, relazionale, progettazione e realizzazione di sistemi di valutazione e controllo, valorizzazione delle risorse umane (valutazione dei comportamenti organizzativi). Il componente deve avere padronanza nell'uso delle tecnologie informatiche, conoscenze di base di una lingua straniera e possedere, di norma, diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel precedente ordinamento degli studi. Sarà possibile prescindere dal possesso di laurea in presenza di significative esperienze professionali negli ambiti innanzi espressi.

9. Nell'ipotesi di gestione autonoma, ciascun Componente del Nucleo di Valutazione è nominato, tra le categorie di esperti di cui al precedente comma, dimostrata attraverso curriculum vitae, con decreto del Presidente, in cui viene determinato il compenso. La pubblicazione dell'eventuale avviso viene disposta a cura del Responsabile all'uopo individuato dal Presidente con proprio provvedimento. L'incarico conferito non può, comunque, superare il mandato del Presidente in carica, fatto salvo, comunque, il periodo strettamente necessario, non superiore a 45 giorni, per consentire al nuovo Presidente l'adozione delle nomine di competenza o esplicita conferma da parte del nuovo Presidente.

10. Non possono essere incaricati quali componenti del Nucleo di Valutazione i soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

Sezione 2 – Sistema di misurazione e valutazione

Capo I - Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance

Art. 4 – Definizione e finalità

1. Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- a. I criteri di misurazione e valutazione della performance di un'organizzazione e delle persone che vi operano;
- b. La performance attesa;
- c. Le modalità di monitoraggio della performance;
- d. Le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- a. Le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b. Le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c. Le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

d. Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Art. 5 – La rappresentazione della performance

1. La performance attesa e conseguita si rappresenta attraverso l'esplicitazione di:
 - a. Profili di risultato, in termini di efficienza, efficacia interna ed esterna;
 - b. Obiettivi, redatti ai sensi dell'art.5, comma 2 del D.Lgs 27/10/2009, n.150;
 - c. Comportamenti organizzativi, espressione dell'assetto valoriale del programma di mandato;
 - d. Indicatori delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimità e tempestività.
2. Tali elementi di rappresentazione costituiscono i componenti essenziali del piano delle performance, della sua relazione consuntiva al fine di definire, misurare e valutare le performance organizzativa e individuale.

Art. 6 – La performance organizzativa

1. La performance organizzativa è il contributo che un'unità di massimo livello, comunque denominata, o Organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.
2. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza interna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia interna ed esterna
3. La misurazione della performance organizzativa fa riferimento ai seguenti ambiti:
 - a. il grado di attuazione delle strategie;
 - b. l'insieme dei servizi erogati, finali e di supporto;
 - c. gli impatti dell'azione amministrativa;
 - d. il confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni.

Art. 7 – La performance individuale

1. La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.
2. La misurazione e la valutazione della performance individuale del Segretario è collegata alle funzioni ed ai compiti che la legge, lo statuto ed i regolamenti gli rimettono.
3. La misurazione e la valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative con incarichi dirigenziali è collegata:
 - a. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza, dell'efficacia interna ed esterna;
 - b. ai comportamenti organizzativi;
 - c. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
4. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è collegata:
 - a. agli indicatori di performance dell'unità organizzativa di massimo livello di riferimento;
 - b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza, dell'efficacia interna;
 - c. ai comportamenti organizzativi;

Capo II – Gli strumenti di rappresentazione della performance

Art. 8 – Il documento della performance

1. Il documento della performance è il documento di rappresentazione della performance attesa, organizzativa ed individuale, dell'Unione.
2. Esso ha carattere programmatico, strategico ed operativo e si articola per Servizi, intesi come strutture organizzative e centri di responsabilità dell'Unione. Per ciascun Settore vengono definiti:
 - a. gli obiettivi individuali attesi ed i relativi indicatori;
 - b. i comportamenti organizzativi attesi ed i connessi fattori oggettivanti;
 - c. gli indicatori di performance organizzativa.
3. Con apposito provvedimento, da approvare unitamente al P.E.G. o analogo documento programmatico, la Giunta Comunale individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi della amministrazione nonché gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e gli obiettivi assegnati al personale titolare di posizioni organizzative ed i relativi indicatori. Il documento della performance è predisposto dal Segretario, sentiti i responsabili di servizio, sulla base degli obiettivi indicati nel DUP e può essere integrato nel PEG o strumento similare (Piano della performance, documento di fissazione degli obiettivi, ...).
4. In caso di mancata adozione del documento della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Art. 9 – La relazione sulla performance

1. La relazione sulla performance è il documento di consuntivazione della performance, organizzativa ed individuale, realizzata dall'Unione, nonché degli scostamenti generatisi rispetto alle attese espresse dal Piano. La relazione si articola per Servizi, in stretto raccordo con i contenuti del Piano della performance.
2. La Relazione sulla performance viene elaborata dal Nucleo di valutazione e sottoposta per l'approvazione alla Giunta, entro i termini di approvazione del rendiconto di gestione.
3. In caso di mancata adozione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato.

Sezione 3 – Sistema di trasparenza e integrità

Capo I – Il Sistema di incentivazione

Art. 10 – Definizione e finalità

1. Il sistema di trasparenza e integrità è l'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per assicurare ai cittadini e ai gruppi di interesse la piena informazione sulle performance dell'Unione, nonché sulle procedure e sui sistemi utilizzati per il suo governo.
2. La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti strategici e gestionali e all'utilizzo delle risorse, nonché dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.
3. L'integrità è intesa come la correttezza, la legalità e la conformità a principi etici dell'azione dell'organizzazione e delle persone che vi operano, per assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa e la sua coerenza valoriale.

4. Trasparenza ed integrità hanno lo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità e costituiscono livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Unione ai sensi dell'art.117, comma 2, lettera m), della Costituzione Italiana.

5. L'Unione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, assicurando la pubblicità e la pubblicazione di tutti i documenti che la riguardano mediante il loro inserimento sul proprio sito istituzionale.

6. Il rispetto dei principi di trasparenza ed integrità presuppone un ruolo attivo dell'Unione nella divulgazione delle risultanze dei documenti revisionali e consuntivi, che garantisca la concretezza della fruibilità delle informazioni. Il solo rispetto del diritto di accesso agli atti, esercitato su istanza del singolo cittadino, non soddisfa tali principi.

Art. 11 - Coinvolgimento dei gruppi di interesse e degli utenti

1. La trasparenza sulla performance è favorita dalla gestione di differenti livelli di coinvolgimento dei gruppi di interesse e degli utenti: informazione, consultazione e partecipazione.

2. L'informazione è intesa come una relazione ad una via tra Ente e cittadini e/o gruppi di interesse e consiste in misure attive da parte dell'Unione per diffondere dati e comunicazioni senza che ciò comporti un riscontro attivo dai soggetti interessati.

3. La consultazione è una relazione a due vie in cui i cittadini e/o i gruppi di interesse forniscono un feedback al comune relativamente ai temi che l'ente ha sottoposto alla loro attenzione.

4. La partecipazione è una relazione basata su di una partnership tra comune, gruppi di interesse e cittadini, nella quale tali soggetti intervengono attivamente nella definizione del processo di partecipazione e del contenuto dei temi da affrontare.

Sezione 4 – Ciclo di gestione della performance

Art. 12 – Definizione e finalità

1. Il ciclo di gestione della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di gestione della performance, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Art. 13 – Fasi del ciclo della performance

1. Al fine di attuare i principi generali di cui alla normativa vigente, l'Ente tende a sviluppare il ciclo di gestione della performance in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

1. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a. pianificazione;
- b. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (programmazione);
- c. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- d. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- e. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- f. utilizzo dei sistemi premiati, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- g. rendicontazione dei risultati.

Capo I – Il ciclo della performance. – Segretario Comunale.

Art. 14 – Retribuzione di risultato al Segretario

1. La misurazione e valutazione della performance del Segretario viene effettuata ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere, sulla base della verifica dell'attività del Segretario, da parte del Presidente dell'Unione e dai Sindaci presso i quali in segretario presta servizio.
2. La verifica attiene alle funzioni ed ai compiti che la legge rimette al Segretario Comunale, con particolare riferimento al positivo contributo fornito alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'amministrazione.
3. La valutazione opera sul parametro numerico complessivo pari a 100.
4. A ciascuna funzione essenziale svolta dal Segretario corrisponde un sotto-punteggio massimo. La somma dei sotto-punteggi, nel massimo, corrisponde a 100.

Art. 15 – Funzioni da valutare e modalità di valutazione

1. Le funzioni da valutare sono le seguenti:

a. la funzione di collaborazione. Nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo, ma anche quello propositivo, nell'ambito sempre delle competenze proprie del Segretario Comunale.

b. la funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico – amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti.

La funzione dovrà essere valutata in relazione all'attività di consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente intesa quale capacità di individuazione degli strumenti giuridico amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione.

c. la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta.

Sono oggetto di valutazione le funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti della giunta e del Consiglio intese quali capacità di supportare l'azione con riferimento agli ambiti di competenza. Rientra nello svolgimento della funzione «*de qua*» anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli organi dell'ente.

d. La funzione di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili di Settore.

La valutazione dovrà avvenire considerando che, per sovrintendenza si intende l'attività svolta dal Segretario Comunale, finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei Responsabili di Settore, in coerenza con il programma dell'amministrazione. Per coordinamento si intende l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza.

e. La funzione di responsabile di procedimenti assegnati con specifico atto.

f. La funzione di predisposizione del Piano della Performance.

2. I parametri di valutazione e il punteggio massimo attribuibile sono quelli riportati nella seguente tabella:

PARAMETRI	PUNTEGGIO lett. a)	PUNTEGGIO lett. b)	PUNTEGGIO lett. c)	PUNTEGGIO lett. d)	PUNTEGGIO lett. e)	PUNTEGGIO lett. f)	TOT.
Scarsa	6	6	6	3	3	2	
Largamente migliorabile	8	8	8	5	5	4	
Sufficiente	12	12	12	7	7	6	
Buona	18	18	18	12	12	8	
Ottima	20	20	20	15	15	10	

Art. 16 – Valutazione

1. La valutazione del Segretario Comunale ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato, è espressa da rapporto tra punteggio massimo potenzialmente ottenibile (pari a punti 100) e punteggio effettivamente ottenuto, quale risultante della sommatoria dei sotto punteggi attribuiti dal Presidente e dai Sindaci. Il rapporto finale è dato dalla media dei rapporti attribuiti dal Presidente e dai Sindaci presso cui il segretario presta servizio come titolare.

2. I giudizi «Scarsa», «Largamente migliorabile», «Sufficiente», «Buona» e «Ottima» hanno valore meramente indicativo. Il Presidente quindi, nell'ambito di ciascuna funzione soggetta a valutazione, potrà attribuire qualunque valore purché compreso all'interno del punteggio minimo e massimo relativo alla stessa funzione.

3. La valutazione finale è effettuata entro il giorno 31 del mese di gennaio dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione, sulla base degli elementi acquisiti in corso dell'anno e secondo i parametri indicati nel presente regolamento e della seguente scheda:

4. La retribuzione di risultato, è conseguenza del punteggio complessivo conseguito sommando i punteggi ottenuti in riferimento alle singole funzioni svolte (punteggio massimo realizzabile pari a 100), ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

Punteggio	% della retribuzione di risultato erogabile
Fino a 28	0
Da 29 a 40	40
Da 41 a 50	50
Da 51 a 60	60
Da 61 a 70	70
Da 71 a 75	80
Da 76 a 85	90
Da 86 a 100	100

Funzioni svolte	Punteggio massimo ottenibile corrispondente a GIUDIZIO OTTIMO	Giudizio Ottenuto sulla funzione svolta: scarsa, largamente migliorabile, sufficiente, buona, ottima	Punteggio ottenuto
<u>funzione di collaborazione</u>	20		
<u>funzione di assistenza giuridico amministrativa</u>	20		

<u>funzione di partecipazione</u>	20		
<u>funzione di coordinamento e sovrintendenza</u>	15		
<u>funzione di responsabile di procedimenti assegnati con specifico atto</u>	15		
<u>funzione di predisposizione del Piano della Performance</u>	10		
	100		

Art. 17 – Procedure di conciliazione

1. La valutazione finale è trasmessa dal Presidente al Segretario Comunale, che può presentare le proprie contro deduzioni entro 7 giorni. Sulle controdeduzioni decide il Presidente in maniera definitiva.

Capo II – Il ciclo della performance – Responsabili di settore

Art. 18 – Obiettivi e strumenti del ciclo della performance

1. Le prestazioni dei dipendenti titolari di P.O. sono soggette a valutazione annuale, secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e di valutazione, da parte del Nucleo di valutazione anche sulla base di eventuali indicazioni della Giunta e recepite dalla stessa ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato prevista dal contratto collettivo nazionale e sulla base di quanto stabilito nell'appendice A.

2. Il PEG o strumento simile approvato dalla Giunta assegna a ciascun responsabile di settore gli obiettivi che si intendono raggiungere, i valori attesi e gli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati, operando il collegamento con l'allocazione delle risorse.

3. Gli indicatori possono essere, a seconda degli obiettivi, di tipo economico, quantitativo, qualitativo o temporale.

4. Gli obiettivi debbono rispettare i requisiti e le caratteristiche previsti dall'art.5 del d.lgs. 150/2009. Essi, in particolare, devono essere caratterizzati da:

a) chiarezza e precisione: la descrizione dell'obiettivo deve permettere di individuare, in modo univoco, i risultati che devono essere raggiunti dall'attuazione dello stesso;

b) realtà: l'obiettivo deve essere realizzabile in relazione allo stato attuale della normativa, della tecnologia e di ogni altro vincolo esistente;

c) raggiungibilità: l'obiettivo deve essere realizzabile in relazione alle risorse assegnate al centro di responsabilità. Non si possono definire obiettivi condizionati a future variazioni di bilancio;

d) dettaglio: la definizione dell'obiettivo deve contenere tutti quegli elementi necessari a indirizzare e coordinare l'attività dei centri di responsabilità;

e) misurabilità: il dettaglio dell'obiettivo deve prevedere l'individuazione degli indicatori di risultato che permettono di quantificare numericamente il risultato atteso;

f) coerenza con gli atti di pianificazione: il piano degli obiettivi deve basarsi sugli atti di pianificazione generali del presente regolamento e sugli altri atti di pianificazione settoriale;

5. Gli obiettivi, inoltre, debbono essere correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili e debbono indicare:

- le azioni concrete che si svolgeranno e non le finalità politiche dell'obiettivo;
- la tempistica di riferimento;
- i budget finanziari assegnati;
- le risorse umane assegnate;
- le risorse strumentali assegnate;
- gli indicatori di risultato;
- il peso dell'obiettivo;
- le direttive politiche al fine di orientare l'attività gestionale.

6. Gli indicatori di cui al punto 6 del comma 4, sono espressi mediante parametri, numeri, rapporti, grandezze. Essi si distinguono nelle seguenti tipologie:

- a) indicatori di processo, che misurano l'efficienza (es. tempo medio di consegna di un certificato, tempo medio di risposta a richieste di intervento, tasso di utilizzo di una struttura, costo medio per unità di prodotto);
- b) indicatori di output, che misurano la capacità dell'ente di raggiungere gli obiettivi che si è dato (es. numero di utenti assistiti rispetto agli obiettivi gestionali);
- c) indicatori di outcome, che rilevano l'effetto o l'impatto provocato sulla comunità, sui singoli utenti, sull'ambiente. Essi rappresentano le conseguenze generate dalle azioni poste in essere, e sono correlati alla percezione dell'utilità sociale creata. Essi sono da inserire solo negli obiettivi strategici e nei programmi triennali.

7. L'Amministrazione, accertate eventuali responsabilità, anche in materia di mancati adempimenti relativi a specifiche disposizioni normative e contrattuali, ad esito dell'attività di valutazione dei risultati, adotta le opportune misure sanzionatorie, nel rispetto delle procedure di contestazione eventualmente previste dalla legge, dal presente regolamento, dagli altri regolamenti adottati dall'Ente, dai contratti collettivi in vigore e dai sistemi di valutazione.

8. L'adozione dei provvedimenti sanzionatori è di competenza dell'ufficio per i procedimenti disciplinari, secondo quanto previsto dalle disposizioni contenute nei Regolamenti adottati, a tal fine, dall'Amministrazione.

Art. 19 - Retribuzione di risultato

1. Contestualmente alla definizione e assegnazione degli obiettivi, la Giunta stabilisce, per ogni responsabile di settore l'indennità di risultato massima percepibile, tenendo conto della quantità e qualità degli obiettivi assegnati, determinandola tra il 10% e il 30% dell'indennità di posizione, determinata in relazione alla quantità e qualità dei servizi compresi nel settore, alle responsabilità e alla quantità di risorse, economiche, strumentali e umane da gestire.

2. La retribuzione è calcolata ed erogata sulla base di quanto stabilito nell'appendice A.

Art. 20 - Monitoraggio

1. Si procederà al monitoraggio con le seguenti scadenze:

- 1° scadenza: 30 settembre
- 2° scadenza: 31 dicembre.

2. In concomitanza di ciascuna scadenza, sulla base di eventuali criticità rilevate e delle proposte di modifiche ed integrazioni avanzate dai responsabili, sulla scorta delle mutate condizioni o priorità eventualmente emerse, la Giunta adotta i necessari provvedimenti, compresa la modifica del Piano della Performance, sentito il Nucleo di Valutazione.

Art. 21 - Fasce di merito

1. Per i responsabili di settore non è possibile definire fasce di merito, in quanto le stesse presuppongono un totale complessivo di risorse da distribuire, mentre l'indennità di risultato è individualmente stabilita.
2. L'attribuzione selettiva del trattamento economico accessorio collegato alla performance viene garantito con le seguenti modalità:
 - valutazione minima 60/100;
 - presenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno, senza tener conto delle fattispecie previste dal D.Lgs. n° 150/09;
 - rapporto diretto tra indennità di risultato e punteggio di valutazione conseguito: il punteggio ottenuto esprime la percentuale da applicare alla misura dell'indennità di risultato massima percepibile nell'anno di riferimento.

Art. 22 - Misurazione e valutazione della performance

1. La misurazione e valutazione della performance per i responsabili di settore avviene mediante gli elementi contenuti nella **scheda di valutazione, allegato A**, al presente regolamento nella quale vengono evidenziati la performance individuale, la performance organizzativa e il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano della performance.
2. Il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance viene verificato mediante appositi report compilati dai Responsabili e analizzati in un colloquio con il Nucleo di Valutazione.
3. La performance organizzativa viene valutata dal Nucleo di Valutazione facendo riferimento ad ogni elemento di giudizio in suo possesso e/o rilevazioni di soddisfazione dell'utenza, e tenendo conto dei risultati del controllo di regolarità amministrativa e dei risultati delle verifiche dei controlli interni.
4. La valutazione viene effettuata dal Nucleo di Valutazione, comunicata ai responsabili e approvata dal Presidente.

Art. 23 - Procedure di conciliazione

1. I responsabili di settore entro 15 giorni dal ricevimento della proposta di valutazione possono presentare osservazioni in forma scritta e richiedere un incontro con il Nucleo di valutazione al fine confrontarsi, in contraddittorio, sulla valutazione. All'incontro partecipa il segretario, ove non facente parte del Nucleo di valutazione, ed il Presidente. A seguito di ciò il Nucleo di valutazione può confermare o modificare la propria valutazione.

Capo III – Il ciclo della performance – Personale

Art. 24 - Sistema di valutazione del personale dipendente

1. La valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento.
2. La valutazione è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.
3. I titolari di P.O., nell'ambito del sistema integrato di programmazione e gestione, individuano, anche attraverso la definizione di specifici piani di lavoro collegati o meno agli obiettivi di PEG/PdO o strumento similare, i dipendenti coinvolti nei singoli processi di lavoro. Resta a cura dei titolari di P.O. illustrare al personale assegnato le attività da esplicarsi, i risultati attesi e la relativa metodologia.

4. La valutazione finale viene determinata in funzione del livello di performance organizzativa, del quanto, (raggiungimento degli obiettivi) e del livello di performance individuale, del come (prestazione/comportamento).
5. Le valutazioni del personale, ed in particolare quelle inerenti la capacità di raggiungere obiettivi ed alti livelli di professionalità sono utilizzati dai titolari di P.O. per l'attribuzione del salario accessorio secondo quanto stabilito in appendice B.

Art. 25 – Monitoraggio

1. Il Responsabile, in concomitanza con il processo di monitoraggio degli obiettivi assegnati, verifica con il personale lo stato di attuazione degli obiettivi, provvedendo alle eventuali modifiche, anche sulla base di proposte dei dipendenti.

Art. 26 – Misurazione e Valutazione della Performance dei Dipendenti

1. La misurazione e valutazione della performance per il personale non dirigenziale avviene mediante gli elementi contenuti nella **scheda di valutazione, allegato B**, al presente regolamento nella quale vengono evidenziati la performance, la performance organizzativa e il raggiungimento degli obiettivi.
2. La performance organizzativa viene valutata dal responsabile facendo riferimento ad ogni elemento di giudizio in suo possesso e/o mediante rilevazioni di soddisfazione dell'utenza.
3. La valutazione viene effettuata dal Responsabile di Settore e comunicata ai dipendenti.

Art. 27 – Procedure di conciliazione

1. I dipendenti entro 15 gg. dal ricevimento dell'esito della valutazione, possono presentare istanza motivata di contestazione della valutazione al proprio Responsabile titolare di P.O. e al Nucleo di valutazione.
2. Il Nucleo di valutazione provvederà ad esaminarla in contraddittorio con il dipendente ed il titolare di P.O. ed il segretario, ove non facente parte del Nucleo. Successivamente decide in modo definitivo in merito alla contestazione.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI RESPONSABILE DI SERVIZIO/SETTORE/P.O.

COGNOME:
NOME:
SETTORE:
CATEGORIA:
POSIZIONE ECONOMICA:
PROFILO PROFESSIONALE:

A) PRESTAZIONI E LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI – PUNTI MAX 60		
<i>Elementi di riferimento della valutazione</i>		<i>Punti ottenibili</i>
A1 - Livello di conseguimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità	<p><i>Gli obiettivi verranno valutati, indipendentemente dal loro numero, complessivamente 45 punti. Nel caso in cui il titolare di P.O. ritenga di non poter più conseguire uno o più obiettivi assegnati, deve darne tempestiva ed adeguata motivazione alla Giunta che con proprio atto accoglie o respinge la richiesta del titolare di P.O.</i></p> <p><i>Su valutazione del responsabile di P.O. e validazione del Nucleo di valutazione i punteggi sono così assegnati:</i></p>	MAX 50 PUNTI
	<i>Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 90% e 100%</i> VALUTAZIONE 50 punti	
	<i>Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 75% e 89%</i> VALUTAZIONE 40 punti	
	<i>Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 60% e 74%</i> VALUTAZIONE 30 punti	
	<i>Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 51% e 59%</i> VALUTAZIONE 20 punti	
	<i>Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 31% e 50%</i> VALUTAZIONE 10 punti	
	<i>Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore o uguale al 30%</i> VALUTAZIONE PUNTI 0	
Valutazione della performance della U.O. di diretta responsabilità	(A1)	

A2 - Gestione delle risorse finanziarie assegnate	<i>Valutazione della capacità di programmazione delle spese e delle entrate accertate e riscosse nell'ambito delle risorse complessivamente assegnate</i>	MAX 5 PUNTI
Risorse finanziarie assegnate: competenza e residui	(A2)	
A3 - Qualità degli obiettivi raggiunti		MAX 5 PUNTI
Grado di complessità e carattere innovativo	(A3)	
TOTALE OTTENUTO	A = (A1) + (A2) + (A3)	

B) COMPETENZE ORGANIZZATIVE, PROFESSIONALI E MANAGERIALI – MAX 40 PUNTI		<i>Punti ottenibili</i>
<i>Elementi di riferimento della valutazione</i>		
B1 - Capacità di programmazione, organizzazione e controllo		MAX 11 PUNTI
1. Partecipazione ai processi di formazione del bilancio - fino a 4 punti		
2. Elaborazione ed attuazione piani di lavoro e capacità di assegnazione di obiettivi individuali e/o di gruppo al personale assegnato - fino a 3 punti		
3. Modalità di verifica delle presenze e dell'assiduità di lavoro del personale - fino a 2 punti		
4. Strumenti e iniziative di monitoraggio delle attività interne - fino a 2 punti		
		(B1)
B2 - Spirito di iniziativa e capacità di gestione e di innovazione		MAX 11 PUNTI
1. Rispetto delle scadenze di legge e regolamentari e dei tempi tecnici assegnati - fino a 4 punti		
2. Nuove iniziative rilevanti assunte nel corso dell'anno - fino a 2 punti		
3. Azioni condotte ai fini del miglioramento organizzativo interno - fino a 2 punti		
4. Collaborazioni prestate ai fini dell'aggiornamento del sito web - fino a 3 punti		
		(B2)
B3 - Capacità di formazione e di motivazione del personale		MAX 4 PUNTI
1. Iniziative assunte ai fini della formazione e dell'aggiornamento del personale assegnato - fino a 2 punti		
2. Azioni condotte ai fini di accrescere la motivazione al lavoro – fino a 2 punti		
		(B3)
B4 - Capacità di relazione all'interno e all'esterno dell'Ente		MAX 8 PUNTI
1. Relazioni intrattenute con gli organi di governo - fino a 2 punti		
2. Partecipazione a Conferenze di servizio e/o riunioni operative su specifiche tematiche - fino a 2 punti		
3. Azioni condotte per favorire l'integrazione e la collaborazione con altri - fino a 2 punti		
4. Relazioni intrattenute con enti e soggetti esterni - fino a 2 punti		
		(B4)
B5 - Capacità di valutazione dei propri collaboratori		MAX 6 PUNTI
1. Capacità di applicazione dell'intero processo valutativo – fino a 3 punti		
2. Valutazione differenziata dei collaboratori - fino a 3 punti		

	(B5)	
TOTALE OTTENUTO	B = (B1) + (B2) + (B3) + (B4) + (B5)	

TOTALE A + B =	
-----------------------	--

NOTA:

È previsto un correttivo che trova applicazione nei casi di grave ritardo o inadempimento nell'esercizio delle funzioni assegnate, anche in riferimento a specifiche richieste e/o ritardi ingiustificati nell'inviare informazioni al Segretario comunale, al Servizio per il controllo di gestione, al Nucleo di valutazione, agli altri enti o organismi interni ed esterni, oltre che per ritardi nell'applicazione di disposizioni normative e contrattuali di competenza di ciascun titolare di P.O.. L'applicazione motivata di tale correttivo comporta la riduzione del punteggio complessivo fino a un massimo di 10 punti in relazione alla gravità del ritardo o dell'inadempimento.

Il segretario comunale

Data / /

Il Nucleo di valutazione osserva:	
Punteggio finale attribuito dal Nucleo:	
Validazione:	
Data <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>	

Il titolare di P.O.

Data / /

P.P.V.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE

COGNOME:
NOME:
SETTORE:
CATEGORIA:
POSIZIONE ECONOMICA:
PROFILO PROFESSIONALE:

A) LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI – PUNTI MAX 50		
<i>Elementi di riferimento della valutazione</i>		<i>Punti ottenibili/assegnati</i>
A - Livello di conseguimento degli obiettivi assegnati al Servizio sulla base delle schede del PDO e/o dei Piani di Lavoro	<i>Su valutazione del titolare di P.O. ed eventuale certificazione del Nucleo di Valutazione – Punteggio attribuito al responsabile dell'unità organizzativa presso cui si presta servizio</i>	MAX 50 PUNTI
	Punteggio assegnato automatico in base alla valutazione del responsabile dell'unità organizzativa presso cui si presta servizio (A)	

B) COMPETENZE E COMPORAMENTI – PUNTI MAX 40		
<i>Elementi di riferimento della valutazione</i>		<i>Punti ottenibili/assegnati</i>
B1 - capacità di relazione con colleghi e l'utenza <i>punteggio fino a 2</i>	<i>Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali</i>	
B2 - efficienza organizzativa ed affidabilità <i>punteggio fino a 2</i>	<i>Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.</i>	
B3 - capacità di lavorare e di gestire il ruolo rivestito <i>punteggio fino a 3</i>	<i>Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio.</i>	

B4 - tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità <i>punteggio fino a 4</i>	<i>Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.</i>	
B5 - grado di responsabilizzazione verso i risultati <i>punteggio fino a 3</i>	<i>Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.</i>	
B6 - abilità tecnico operativa <i>punteggio fino a 7</i>	<i>Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.</i>	
B7 - livello di autonomia e di iniziativa <i>punteggio fino a 5</i>	<i>Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).</i>	
B8 - rispetto dei tempi di esecuzione delle procedure <i>punteggio fino a 5</i>	<i>Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnatigli e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi</i>	
B9 - quantità delle prestazioni <i>punteggio fino a 3</i>	<i>Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.</i>	
B10 – flessibilità <i>punteggio fino a 6</i>	<i>Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.</i>	
TOTALE OTTENUTO	$B = \sum (B1; B10)$	

C) CONTRIBUTO INDIVIDUALE AI RISULTATI DELLA U.O. DI APPARTENENZA (SETTORE) – Punt Max 50		
<i>Elementi di riferimento della valutazione</i>		<i>Punti ottenibili/assegnati</i>
C - Qualità del contributo individuale ai risultati della U.O. di appartenenza (settore)	<i>Il contributo individuale è quello dato da ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG e/o alle attività definite nel PDO del settore e viene valutato in relazione alla complessità/rilevanza degli obiettivi/attività in cui si è coinvolti, al grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli stessi, al ruolo svolto nell'ambito del settore.</i>	MAX 10 PUNTI
	<i>Il giudizio è ottimo (soddisfazione > 89%) – punti 10</i>	
	<i>Il giudizio è buono (soddisfazione > 79% e <= 89%) – punti 8</i>	
	<i>Il giudizio è discreto (soddisfazione > 69% e <= 79%) – punti 7</i>	

	<i>Il giudizio è sufficiente (soddisfazione > 59% e <= 69%) – punti 6</i>	
	<i>Il giudizio è lievemente insufficiente (soddisfazione > 49% e <= 59%) – punti 5</i>	
	<i>Il giudizio è insufficiente (soddisfazione >30% e <= 49%) - punti 2</i>	
	<i>Il giudizio è gravemente insufficiente (soddisfazione <= 30%) - punti 0</i>	
Punteggio assegnato	(C)	
	TOTALE A + B + C =	
Data ____/____/____		

IL TITOLARE DI P.O.	P.P.V. IL DIPENDENTE

APPENDICE A – VALUTAZIONE E PREMIALITÀ P.O.

Premessa

I contratti collettivi nazionali di lavoro per il personale titolare di Posizione Organizzativa hanno affiancato alla parte fissa della retribuzione una parte variabile articolata in due componenti principali:

- a) la retribuzione di *posizione* quantificata in relazione alle funzioni ed alle responsabilità connesse alla posizione organizzativa e strutturale ricoperta da ogni dipendente titolare di P.O. ;
- b) la retribuzione di *risultato*, legata alla valutazione delle prestazioni effettuate e dei risultati conseguiti dai singoli titolari di P.O.

Nell'ambito dell'autonomia organizzativa riconosciuta alle amministrazioni, l'Unione è chiamata a strutturare e ad introdurre sistemi di valutazione delle posizioni e delle prestazioni dei citati dipendenti orientati a garantire un rapporto stretto tra retribuzione e responsabilità - performance.

Con il presente regolamento si adotta la metodologia di valutazione che consente di determinare la retribuzione di risultato spettante a ciascun dipendente titolare di P.O., nel rispetto della normativa vigente in materia e delle disposizioni fissate dai CC.CC.NN.LL. del comparto.

Il metodo adottato ha per oggetto la valutazione dell'insieme dei comportamenti organizzativi, cioè delle capacità, delle conoscenze e delle esperienze che i dipendenti "apicali" pongono in essere per il raggiungimento degli obiettivi e per gestire le risorse ed il personale assegnato. La prestazione è quindi analizzata e valutata sia in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi, sia in relazione alle capacità e competenze espresse dai dipendenti titolari di P.O. nel periodo oggetto della valutazione.

I fattori di valutazione della prestazione

Il metodo proposto prevede la valutazione in base al conseguimento degli obiettivi e alle prestazioni manageriali. Ciò richiede la preventiva definizione dei fattori di valutazione della prestazione e l'esplicitazione - per ciascun fattore di valutazione - dei relativi parametri di apprezzamento.

Ne consegue che i fattori di valutazione della performance dei titolari di P.O. possono essere così riassunti:

A. Conseguimento degli obiettivi – esso misura il modo ed il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al titolare della P.O. Il piano degli obiettivi deve prevedere, in funzione alle effettive esigenze gestionali, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

B. Competenze organizzative, professionali e manageriali – attraverso tale fattore si intende apprezzare sia la capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni, nel comunicare internamente ed esternamente all'ente, di governare i processi di gestione delle risorse umane, al contributo alle fasi di programmazioni generali.

Possono essere oggetto di valutazione della performance coloro i quali sono stati nominati titolari di P.O. di uno o più "Servizi" anche per un periodo inferiore all'anno solare purché in presenza di specifici documenti di attribuzione dei risultati da conseguire. Per coloro i quali, invece, hanno svolto la funzione di titolare di P.O. di uno o più "Servizi" in un periodo iniziale o intermedio dell'anno solare, in assenza di specifici documenti di assegnazione del risultato da conseguire, ai fini della valutazione del risultato, la loro performance verrà assimilata a quella apprezzata per il titolare di P.O. che li ha sostituiti a meno che quest'ultimo non effettui dei rilievi formali sulla gestione precedente indicando le criticità riscontrate; tale assimilazione è resa possibile dall'applicazione del principio della continuità dell'azione amministrativa che, pertanto, consente di ritenere che la performance di un dipendente titolare di P.O. subentrato in corso d'anno è direttamente condizionata dall'azione "dirigenziale" di chi ha assunto la funzione nel periodo precedente. La retribuzione di risultato, di conseguenza, verrà parametrata all'effettivo periodo di reggenza della P.O.

In assenza di P.E.G. o strumento similare, il Nucleo di Valutazione non potrà svolgere alcuna valutazione a meno che il dipendente titolare di P.O. esibisca altri documenti di indirizzo gestionale (decreto di nomina, delibere di Giunta e/o ordinanze sindacali) rispetto ai quali ha operato; tali documenti devono comunque poter consentire al Nucleo una corretta valutazione, ovvero rispondente ai criteri affidati al presente regolamento.

Il risultato oggetto di valutazione, nell'ambito del più ampio ciclo di gestione della performance, è formalizzato in apposito documento approvato e recepito dalla Giunta comunale.

Il ciclo di gestione della valutazione

Il processo di valutazione si sviluppa nel corso del tempo nel rispetto di quanto previsto dal presente regolamento.

Nel rispetto di quanto definito nel piano degli obiettivi assegnato o Piano Esecutivo di Gestione o strumento simile ai singoli titolari di P.O., il Nucleo di Valutazione, accerta e verifica le caratteristiche di chiarezza e sinteticità dei risultati attesi e, nel corso di un successivo colloquio individuale con ciascun titolare di P.O., procede, se del caso, a richiedere opportune rettifiche formali.

Il Nucleo di Valutazione e il Servizio di controllo di gestione, procedono, ognuno per quanto di competenza, al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione, anche al fine di individuare aspetti di criticità non previsti/prevedibili e proporre, di conseguenza, i correttivi più opportuni.

Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di richiedere ai dipendenti titolari di P.O. (anche singolarmente), direttamente o per il tramite del Segretario comunale, la produzione di relazioni scritte (report relativi allo stato di avanzamento dei progetti e degli obiettivi). È prevista da parte del Nucleo di Valutazione almeno una relazione infrannuale, di norma entro il 30 settembre, sullo stato di avanzamento degli obiettivi.

Il Nucleo di Valutazione, al fine di predisporre la relazione infrannuale su richiamata, conduce, qualora necessario, con ciascun dipendente titolare di P.O. un colloquio sull'attività amministrativo-gestionale infrannuale, al fine di acquisire gli elementi informativi per la stesura della relazione.

Entro i primi 3 mesi dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, i titolari di P.O. procederanno alla valutazione ed autovalutazione di ciascun fattore comportamentale e professionale anche sulla base della eventuale modulistica appositamente predisposta. Le informazioni ottenute sono raccolte ed elaborate sotto il coordinamento del Nucleo di Valutazione, con garanzia del più assoluto anonimato dei singoli compilatori. Al fine di fornire indicazioni utili per migliorare e ripensare il proprio ruolo e il proprio stile di management, ciascun titolare di P.O. riceverà al termine del processo una scheda evidenziante i suoi risultati personali e la media dei risultati dell'intero team delle P.O.. I titolari di P.O. allegano alle proprie relazioni (report di fine anno) le valutazioni, sulla base dei sistemi adottati dall'Ente, del personale assegnato.

Successivamente, il Nucleo di Valutazione conduce un colloquio finale con ogni titolare di P.O. dell'Ente, nel corso del quale si analizzano i risultati delle prestazioni oggetto della valutazione e le possibili azioni di miglioramento.

I punteggi relativi alla valutazione degli obiettivi e delle competenze organizzative vengono attribuiti tenendo presente la seguente scala di giudizio:

INADEGUATO	0%	Mancato soddisfacimento del contributo richiesto. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
MIGLIORABILE	30%	Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e/o di alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
ADEGUATO	60%	Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti in relazione agli obiettivi e alle competenze. Eventuali colloqui finalizzati all'innalzamenti del livello qualitativo della prestazione resa.
PIU' CHE ADEGUATO	90%	I comportamenti sono costantemente soddisfacenti ed i risultati in linea con quanto richiesto. Eventuali colloqui al fine di individuare spazi di miglioramento.
OTTIMO	100%	Prestazione mediamente al di sopra di quanto richiesto, sia per quanto attiene gli obiettivi, sia per la prestazione manageriale. Acquisizione delle metodologie utilizzate per il conseguimento dei risultati.

Di seguito, previa acquisizione della ulteriore documentazione eventualmente necessaria, il processo di valutazione si conclude con la formalizzazione del giudizio da parte del Nucleo.

Le schede di prevalutazione sono condivise con i titolari di P.O. che le sottoscrivono per accettazione o per non accettazione della propria valutazione. In questo ultimo caso, il titolare di P.O., deve far pervenire in forma scritta, entro e non oltre tre giorni dalla data della sottoscrizione in segno di contestazione, le proprie controdeduzioni, adeguatamente motivate, da trasmettere al Nucleo che redige la valutazione provvisoria, respingendo o accogliendo le controdeduzioni.

Le schede di valutazione, con relativo verbale, sono trasmesse, a cura del Nucleo di valutazione, al Sindaco e alla Giunta comunale che, con propria deliberazione, li approva definitivamente.

La valutazione definitiva è trasmessa, per il tramite Segretario Comunale, agli interessati per quanto di competenza e per conoscenza al Nucleo di valutazione.

In caso di definizione di un giudizio non positivo verranno poste in essere le azioni previste dalla vigente normativa e contrattazione collettiva nazionale.

Gli esiti della valutazione verranno resi pubblici nelle forme previste dalla vigente normativa e secondo quanto stabilito dallo statuto e dai regolamenti comunali.

Determinazione della retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato è attribuita ai titolari di P.O. nel rispetto delle disposizioni previste dal C.C.N.L. di comparto: art. 10, comma 3, C.C.N.L. 31/03/1999 - *L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale.* Per i servizi in convenzione, secondo le previsioni contrattuali nazionali vigenti, la retribuzione di risultato massima percepibile è elevata al 30% della retribuzione di posizione percepita.

Il punteggio complessivo conseguito dal dipendente titolare di P.O. a seguito del processo di valutazione annuale è costituito dalla somma dei punti ottenuti nella valutazione degli obiettivi e delle competenze organizzative e consente di stabilire la percentuale di erogazione della retribuzione di risultato.

Le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato eventualmente non spese, sono riacquisite alle disponibilità del bilancio dell'Ente.

Presso l'Unione si ritiene applicare la seguente scala di graduazione della valutazione e corrispondente retribuzione di risultato da erogare:

<i>Punteggio</i>		<i>% della retribuzione di risultato</i>
Da	a	
0	60	Nessuna retribuzione di risultato ed eventuale revoca della P.O.
61	70	10
71	76	15
77	85	20
86	92	25
93	100	30

E per eventuali servizi non in convenzione:

<i>Punteggio</i>		<i>% della retribuzione di risultato</i>
Da	a	
0	60	Nessuna retribuzione di risultato ed eventuale revoca della P.O.
61	70	10
71	82	15
83	92	20
93	100	25

APPENDICE B - VALUTAZIONE E PREMIALITÀ PERSONALE DIPENDENTE

Le risorse annualmente destinate al trattamento accessorio collegato alla performance sono stabilite in sede di contrattazione decentrata integrativa e sono attribuite al personale dipendente solo a seguito del raggiungimento dei risultati collegati in base alla fascia di valutazione raggiunta, come definite successivamente. Il sistema per la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale sono riportati di seguito.

PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La valutazione dei dipendenti resta a cura dei dipendenti titolari di P.O. sulla base della scheda di cui all'allegato B.

I punteggi relativi alla valutazione degli obiettivi e delle competenze organizzative vengono attribuiti tenendo presente la seguente scala di giudizio:

INADEGUATO	0%	Mancato soddisfacimento del contributo richiesto. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
MIGLIORABILE	30%	Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e/o di alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
ADEGUATO	60%	Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti in relazione agli obiettivi e alle competenze. Eventuali colloqui finalizzati all'innalzamenti del livello qualitativo della prestazione resa.
PIU' CHE ADEGUATO	90%	I comportamenti sono costantemente soddisfacenti ed i risultati in linea con quanto richiesto. Eventuali colloqui al fine di individuare spazi di miglioramento.
OTTIMO	100%	Prestazione mediamente al di sopra di quanto richiesto, sia per quanto attiene gli obiettivi, sia per la prestazione manageriale. Acquisizione delle metodologie utilizzate per il conseguimento dei risultati.

L'esito della valutazione è comunicata dal valutatore al valutato, sia questo una unità strutturata in gruppo o individuo singolo, entro quindici giorni dalla compilazione delle schede di valutazione.

La valutazione potrà essere, su richiesta del valutato e/o del valutatore, oggetto di colloquio per la definitiva attribuzione del punteggio e la conseguente quantificazione della produttività.

Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, mediante l'approfondita analisi di fatti, dati e informazioni tesi a identificare eventuali criticità e a definire possibili interventi correttivi.

La disciplina del contraddittorio si esplica secondo quanto stabilito all'art. 27.

LE FASCE DI MERITO

L'art. 6, del D. Lgs. n. 141/2011 prevede espressamente la sospensione, fino alla prossima tornata contrattuale, della differenziazione in fasce, per l'erogazione della produttività.

Pertanto, le stesse, vengono disapplicate nel rispetto delle disposizioni normative vigenti.

Di conseguenza, la produttività verrà erogata nel rispetto del sistema approvato e con le modalità in esso descritte, salvo la possibilità di erogare la produttività a progetto, secondo le possibilità contrattuali e normative vigenti e in attuazione ai "patti" stabiliti annualmente in sede negoziale.

La quota teorica di produttività è determinata annualmente dividendo l'ammontare delle risorse del fondo destinato alla produttività per il numero dei dipendenti ed assegnati agli stessi ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

- Categoria B1 : 1
- Categoria B3: 1,06
- Categoria C1: 1,13
- Categoria D1 : 1,23
- Categoria D3: 1,41

dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare-base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria B1 (€ 18.681,76) calcolato con riferimento a 13 mensilità, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore-base della categoria B1. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

In particolare, si prevede di erogare la produttività, nel rispetto del sistema di valutazione, secondo la seguente scala di giudizio:

- a) al dipendente che ottiene una valutazione superiore a 90 punti sarà riconosciuto il 100% della quota di produttività spettante;
- b) al dipendente che ottiene una valutazione superiore a 80 e fino a 90 punti sarà riconosciuto il 90% della quota di produttività spettante;
- c) al dipendente che ottiene una valutazione superiore a 70 e fino a 80 punti sarà riconosciuto l'80% della quota di produttività spettante;
- d) al dipendente che ottiene una valutazione superiore a 60 e fino a 65 punti sarà riconosciuto il 60% della quota di produttività spettante;
- e) al dipendente che ottiene una valutazione superiore a 65 e fino a 70 punti sarà riconosciuto il 70% della quota di produttività spettante;

Le eventuali economie, determinate a seguito dell'erogazione della produttività, verrà così gestita:

- il 50% verrà erogata, in aggiunta alla produttività percepita con il sistema sopra descritto, prioritariamente al solo personale che avrà ottenuto un punteggio da 95 in poi;
- il 50% verrà portato in economia all'anno successivo.