

# COMUNE DI ARCISATE

## REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI ATTRIBUZIONE MISURAZIONE, VALUTAZIONE, TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE

### TITOLO I – Aspetti generali

Art. 1 - Finalità e principi generali

Art. 2- Oggetto

### TITOLO II - PROGRAMMAZIONE

Capo I Programmazione – le forme della programmazione

Art. 3 - forme di programmazione

Art. 4 - La programmazione – i documenti della programmazione

Art. 5 - La programmazione – processo di definizione degli obiettivi

Capo II tipologia di obiettivi e sistema di attribuzione

Art. 6 - Obiettivi

Art. 7 – Il piano della Performance

Art. 8 - I soggetti del processo di programmazione e controllo della performance

Art. 9 - Ciclo, tempo e soggetti della gestione della performance

Art. 10 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Art. 11 - La performance organizzativa, a cosa tende

Art. 12 - Performance organizzativa, cosa misura cosa consiste

Art. 13 - La performance organizzativa, cosa misura e in che modo opera l'indicatore.

Art. 14 - Il sistema di valutazione del Segretario generale

Art. 15 - Il sistema di valutazione dei Responsabili di P.O., e incaricati ex art. 110 D.Lgs. TUEL.

Art. 16 - Performance comportamentale - La valutazione dei comportamenti organizzativi del Segretario e delle P.O..

16.1 Segretario

16.2 Personale con qualifica di posizione organizzativa

Art. 17 - La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale di categoria A, B, C e D

Art. 18 - Casi particolari nella valutazione della performance comportamentale

Capo III - La valutazione

Art. 19 - Soggetti

Art. 20 La definizione e il calcolo del punteggio di risultato

20.1 Segretario generale e posizioni organizzative

20.2.1 Dipendenti senza posizione organizzativa inseriti nelle categorie a e b

20.2.2 Dipendenti senza posizione organizzativa inseriti nelle categorie C e D

Art. 21 – Nucleo di valutazione

TITOLO III - Sistema Premiante Capo I - Sistema incentivante

Art. 22 -Attribuzione di incarichi e responsabilità

Art. 23 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

Art. 24 - Premio di efficienza

Art. 25 Il mancato raggiungimento degli obiettivi

TITOLO IV - Norme finali

Art. 26 - Entrata in vigore

allegato 1 Test di validazione degli indicatori

Allegato 2 Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale del Segretario generale e delle P.O..

Allegato 3 Indice dei descrittori

Allegato 4 Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale.

Allegato 5 Modello scheda obiettivo

Allegato 6 Scheda iniziale obiettivo organizzativo A B C D

Allegato 6 BIS scheda valutazione dipendente A B C D

Allegato 7 scheda performance iniziale P.O.

Allegato 7 BIS scheda performance finale P.O.

Allegato 8 scheda performance iniziale Segretario

Allegato 8 BIS scheda performance finale Segretario

Allegato 9 performance iniziale Ente

Allegato 10 excel calcolo indennità del personale

Allegato 11 relazione performance finale

## **TITOLO I – Aspetti generali**

### **Art. 1 - Finalità e principi generali**

1. I principi generali del sistema di attribuzione, misurazione e valutazione della performance sono:
  - a. valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
  - b. trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
  - c. partecipazione al procedimento di attribuzione degli obiettivi, valutazione della persona sottoposta a valutazione;
  - d. diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale e. migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
  - e. migliore impiego delle risorse umane;
  - f. cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale;
  - g. garanzia di pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.
2. La misurazione e valutazione della performance riguarda l'andamento sia della performance organizzativa riferita all'amministrazione nel suo interno e alla struttura in cui il singolo lavora; sia della performance individuale conseguita dal singolo dipendente, e comprende quindi, a seconda dei casi, il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e individuali, oltre che l'adozione da parte del personale di comportamenti organizzativi tesi a facilitare il raggiungimento della performance organizzativa e individuale (performance comportamentale).
3. La performance organizzativa concerne:
  - a. la rilevazione/il monitoraggio dell'azione strategica di Ente;
  - b. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli utenti e i destinatari delle attività e dei servizi, anche mediante lo sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione;
  - c. l'attuazione di piani e programmi, la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi e i riflessi in termini di soddisfazione dei bisogni della comunità amministrata;
  - d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
  - e. l'efficienza nell'impiego delle risorse, anche con riguardo al contenimento dei costi e al rispetto e alla riduzione dei termini dei procedimenti amministrativi;
  - f. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
  - g. la qualità e la quantità dei servizi erogati.
4. La performance organizzativa e individuale del Segretario generale e delle Posizioni Organizzative (P.O.) invece è collegata:
  - a. agli indicatori di performance relativi alla propria struttura organizzativa;
  - b. al raggiungimento di specifici obiettivi -individuali-;
  - c. alla performance comportamentale.
5. La performance organizzativa e individuale del personale infine è collegata:
  - a. Alla performance organizzativa e individuale;
  - b. alla performance comportamentale.

## **Art. 2- Oggetto**

1. Il Sistema intende misurare la performance organizzativa, la performance individuale e la performance comportamentale del:
  - a. Segretario generale;
  - b. Responsabili di servizio (di seguito denominati "P.O.");
  - c. Personale dipendente non incaricato di responsabilità di servizio.
2. Il Sistema individua:
  - a. le fasi;
  - b. i tempi;
  - c. le modalità di erogazione delle indennità e/o vantaggi da essi derivanti.
  - d. Nonché: le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
    - i. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'Ente;
    - ii. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
    - iii. le modalità di raccordo e integrazione con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.
3. Il grado di incidenza, in relazione alla indennità complessiva che spetta al Segretario generale, ed ai singoli Responsabili di Posizione organizzativa rispetto ai dipendenti senza posizione di responsabilità cambia, perché è diverso il grado di responsabilità nei confronti degli obiettivi.
4. Per il Segretario e i responsabili di P.O. si avrà una incidenza più elevata della performance organizzativa e individuale rispetto a quella comportamentale. Per quanto riguarda i dipendenti privi di responsabilità, per le cat. D e C questo rapporto sarà più attenuato ( P. O. 55% - P.C 45%), per le cat. A e B. si avrà una maggiore incidenza dei comportamenti ( P.O 35% - P.C. 65%)

## **TITOLO II - PROGRAMMAZIONE**

### **Capo I Programmazione – le forme della programmazione**

#### **Art. 3 - Forme di programmazione**

1. Pianificazione strategica
  - a. Comprende la fase di definizione degli indirizzi strategici di lungo periodo e delle azioni e progetti da realizzare nel quinquennio di governo. Questi obiettivi vengono desunti dal programma elettorale, dalle linee di indirizzo e dalle linee di sviluppo strategico.
2. Programmazione pluriennale
  - a. comprende la declinazione degli indirizzi in obiettivi a livello pluriennale. Questa fase trova la sua collocazione sia nell'atto della Giunta contenente le linee di sviluppo programmatiche, dove viene indicato il referente politico dell'obiettivo, che nel Documento Unico di Programmazione.
3. Programmazione Annuale
  - a. individua le risorse finanziarie necessarie a dare attuazione alla programmazione per mezzo del Bilancio di previsione.
4. Programmazione Operativa
  - a. definisce le modalità di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG, nonché gli indicatori ed i relativi Responsabili, attraverso il PEG/PDO.

#### **Art. 4 - La programmazione – i documenti della programmazione**

##### **1. Documenti della programmazione**

- a. linee di indirizzo
  - i. Il Consiglio comunale approva le linee di indirizzo strategico che sono diretta e piena espressione del programma elettorale dell'amministrazione eletta.
- b. linee di sviluppo del programma
  - ii. La Giunta, sulla scorta delle linee di indirizzo approvate in Consiglio, definisce compiutamente le linee di sviluppo e in esse individua il referente della

propria compagine che seguirà lo svolgimento e attuazione dei singoli obiettivi.

- c. documento unico di programmazione
  - iii. la Giunta propone al Consiglio gli obiettivi triennali.

#### **Art. 5 - La programmazione – processo di definizione degli obiettivi**

- 1. La programmazione è intesa come processo di definizione:
  - a. delle finalità da perseguire;
  - b. dei risultati da realizzare;
  - c. delle attività da svolgere - funzionali ai risultati da realizzare -;
  - d. della individuazione delle risorse finanziarie, umane e tecniche da attribuire ai responsabili di posizione.

### **Capo II tipologia di obiettivi e sistema di attribuzione**

#### **Art. 6 - Obiettivi**

- 1. Gli obiettivi si distinguono in:
  - a. **obiettivi strategici.**

Essi individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modificazione dei bisogni della collettività, nonché l'impostazione complessiva della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirli. Sono definiti in coerenza con le priorità politiche individuate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, si ricollegano a piani e progetti di particolare rilevanza, e afferiscono alle aree strategiche entro cui si svolge l'azione dell'Amministrazione. Gli obiettivi strategici, in coerenza con la legge di bilancio, possono avere durata triennale, da declinare annualmente ai fini della valutazione;
  - b. **Obiettivi operativi.**

Essi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa. Rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici o delle politiche intersettoriali prioritarie (ad esempio: semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi)
  - c. **Obiettivi gestionali.**

Essi riguardano l'ordinaria attività dell'Amministrazione e hanno perlopiù carattere stabile nel tempo (ad esempio elaborazione di procedure, gestione del personale, gestione delle risorse finanziarie, ecc.)
- 2. Gli obiettivi, sia strategici che operativi che gestionali, possono essere:
  - a. individuali, quando assegnati ad un singolo dipendente;
  - b. di struttura, quando assegnati a una struttura organizzativa;
  - c. trasversali, quando assegnati a più strutture organizzative.Tutti e tre i tipi di obiettivo rientrano tra la performance organizzativa e/o individuale.
- 3. Gli obiettivi devono essere:
  - a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale dell'Ente, alle priorità ed alle strategie dell'Amministrazione e, in quanto rilevanti e strategici, di numero limitato;
  - b. specifici di risultato e misurabili in termini concreti e chiari, mediante indicatori di tempi, costi, volumi, qualità e impatto esterno;
  - c. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi, ovvero il mantenimento degli standard di qualità a fronte di una riduzione dei costi;

- d. riferibili ad un arco temporale determinato;
  - e. commisurati, ove possibile, ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
  - f. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
  - g. Al fine di applicare agli obiettivi degli indicatori in grado di rispondere positivamente alle caratteristiche richieste è allegata al presente regolamento un test di validazione degli indicatori. Il test è in uso sia dalle P.O. che dal Segretario che dagli Amministratori.
4. Gli obiettivi dovranno trovare corrispondenza nel PEG e soddisfare i seguenti requisiti:
- a. indicare il responsabile a cui ne è demandata l'attuazione;
  - b. indicare la struttura organizzativa responsabile dell'attuazione dell'obiettivo, al fine del calcolo della performance organizzativa di struttura;
  - c. indicare le eventuali fasi/azioni che dovranno essere svolte affinché lo stesso obiettivo sia considerato raggiunto;
  - d. indicare il tempo entro cui le fasi/azioni dovranno essere realizzate, ovvero indicare che non vi è alcun crono programma da rispettare;
  - e. indicare quali sono gli indicatori di risultato;
  - f. indicare qual è il peso dell'obiettivo e delle eventuali fasi/azioni in cui si articola;
  - g. in caso di obiettivi condivisi, indicare le strutture, uffici e servizi, eventualmente, coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo/i;
  - h. gli obiettivi del DUP (strategici e/o operativi) a cui fanno riferimento;
  - i. la missione e il programma di bilancio sui quali sono stanziati le risorse finanziarie necessarie per il conseguimento dell'obiettivo, ai fini dell'integrazione tra ciclo della performance e gestione finanziaria e di bilancio;
  - j. modalità di attribuzione degli obiettivi

#### **Art. 7 – Il piano della Performance**

1. Il Piano della performance dell'Ente è costituito dall'insieme dei seguenti documenti programmatori:

<b>TIPO DI ATTO</b>	<b>COMPETENZA</b>
a. linee di indirizzo;	CONSIGLIO COMUNALE
b. linee di sviluppo del programma;	GIUNTA
c. Documento unico di programmazione: DUP e bilancio;	CONSIGLIO COMUNALE
d. Piano esecutivo di gestione;	GIUNTA
e. Piano anticorruzione e trasparenza.	GIUNTA

2. Gli obiettivi dovranno indicare attraverso le schede relative ai medesimi, i tempi e le modalità di realizzazione, output ed indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale come meglio precisata dal presente regolamento.

#### **Art. 8 - I soggetti del processo di programmazione e controllo della performance**

1. **Il Sindaco**, la **Giunta** sono i referenti politici su cui insiste il compito di presidiare l'attuazione degli obiettivi; i referenti politici hanno il compito di attestare attraverso la relazione conclusiva sulla performance il grado di raggiungimento degli obiettivi.

a. **Il Sindaco**

- i. approva con Decreto la valutazione del Segretario generale, proposta dal Nucleo di Valutazione;

b. **La Giunta**,

- i. sulla base delle indicazioni programmatiche espresse dal Consiglio;
- ii. effettua lo sviluppo delle linee di programma;

- iii. attribuisce le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi per settore;
- iv. individua il grado di realizzazione degli obiettivi;
- v. dà gli indirizzi attuativi sugli obiettivi ai responsabili di settore;
- c. **Il Nucleo di Valutazione;**
  - i. propone la valutazione della performance organizzativa;
  - ii. propone al Sindaco la valutazione individuale dell'organo di vertice;
  - iii. esercita le funzioni attribuite dal D.lgs 150/2009.
- d. **Il Segretario Generale;**
  - i. predisporre con il supporto dei responsabili, entro il decimo giorno dall'approvazione del bilancio, la proposta di piano degli obiettivi che è parte integrante e sostanziale del Piano Esecutivo di Gestione;
  - ii. predisporre la valutazione individuale di responsabili di settore;
- e. **I Responsabili di Settore o P.O.;**
  - i. elaborano la/e proposta/e di obiettivi da inviare al Segretario Generale. L'invio dovrà essere effettuato non oltre il decimo giorno successivo all'approvazione del DUP;
  - ii. La proposta degli obiettivi dovrà contenere le schede (obiettivo) corredate dagli indicatori che si ritiene dover applicare per la misurazione e valutazione della performance, in applicazione del presente regolamento;
  - iii. relazionano il Segretario generale sul grado di realizzazione degli obiettivi assegnati;
  - iv. compete la valutazione delle performance individuali del personale assegnato. La valutazione, una volta compilata e consegnata al dipendente interessato, dovrà essere inviata all'ufficio del Segretario generale entro il 28 di febbraio di ciascun anno.
- f. **Gli utenti dei servizi erogati dall'amministrazione**
  - I. Ogni P.O. con il supporto del nucleo dovrà attivare delle forme di *customer satisfaction* al fine di individuare il grado di soddisfazione degli utenti dei servizi erogati sotto la propria responsabilità.
  - II. Questo tipo di valutazione avrà un impatto all'interno della performance organizzativa e non può superare il 10 % del peso globale dell'intera performance organizzativa (100%). La giunta ogni anno procederà ad indicare la percentuale legata al grado di soddisfazione della *customer satisfaction* all'atto dell'attribuzione degli obiettivi nelle schede di attribuzione dei medesimi.
  - III. La disciplina sopra descritta si applica ai responsabili di posizione organizzativa e al segretario comunale qualora sia ad esso attribuita la responsabilità di un servizio.

## **Art. 9 Ciclo, tempo e soggetti della gestione della performance**

### **Le fasi di gestione della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del D.lgs. 150/2009 prevede le seguenti fasi, tempi e soggetti del ciclo della performance:

#### **a. FASE DELL'ELABORAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

##### **i. Entro il 31 luglio di ciascun anno**

- **I Responsabili di P.O.** Sulla scorta della proposta del DUP, dopo essersi confrontati con i rispettivi amministratori predispongono una proposta di obiettivi corredata degli indicatori e target che verrà inviata al Segretario Generale. Le proposte dovranno indicare le risorse che reputano necessarie per il raggiungimento del medesimo; ogni obiettivo che farà parte della proposta dovrà essere inserito nella scheda obiettivo e indicare:

- il numero dei collaboratori e le competenze di cui questi dovranno essere in possesso per il raggiungimento degli obiettivi;
- il peso dell'obiettivo;
- gli indicatori necessari a misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- il target che si prefigge di raggiungere;
- il referente politico dell'obiettivo;
- il cronoprogramma, ossia l'arco di tempo entro cui detto obiettivo dovrà essere raggiunto.

ii. **ENTRO IL 10° GIORNO DELL'APPROVAZIONE DEL BILANCIO,**

- **IL SEGRETARIO GENERALE,** raccordandosi costantemente con Sindaco e Giunta, predispone una "*proposta piano degli obiettivi*" che verrà inserita nel PEG. Gli obiettivi vanno attribuiti nei tempi e nei modi previsti per l'approvazione del PEG. Nel caso in cui il bilancio non venga approvato entro la fine dell'anno precedente, l'amministrazione procede, entro il 31/12, ad approvare un "*P.D.O. temporaneo*", assegnando ai Responsabili obiettivi provvisori.
- Nella proposta di Peg dovranno essere identificabili:
  - gli obiettivi da conseguire,
  - l'assegnazione delle risorse finanziarie ai singoli responsabili di settore per la loro piena operatività gestionale;
  - le schede obiettivo dove saranno contenute gli elementi di cui al punto precedente;
  - il referente politico dell'obiettivo.

IV. **ENTRO IL 20° GIORNO DELL'APPROVAZIONE DEL BILANCIO,**

- **LA GIUNTA** procede ad approvare il PEG contenente il Piano degli obiettivi che si fonda sulla proposta predisposta dal Segretario generale.

b. **MONITORAGGIO.**

i. **ENTRO IL 31 LUGLIO DI CIASCUN ANNO,**

- **IL NUCLEO DI VALUTAZIONE,** con il Segretario Generale, monitorano il livello di realizzazione degli obiettivi a questi assegnati. Per effettuare questo monitoraggio incontrano le P.O. e valutano insieme a loro il grado di attuazione, il rispetto del cronoprogramma la sufficienza della dotazione delle risorse l'eventuale cambio di obiettivo. Qualora la P.O volesse il cambio di obiettivo il peso dell'obiettivo deve rimanere invariato. Qualora, prima o dopo del confronto con il Nucleo, i Responsabili abbiano subito una riduzione delle risorse finanziarie e/o delle altre risorse/strumenti messi Loro a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi dovranno comunicarlo tempestivamente al fine di ottenere una modifica formale dell'obiettivo/i.

c. **CONSUNTIVO**

I. **ENTRO IL 31 GENNAIO**

- **NUCLEO DI VALUTAZIONE** provvede a intervistare tutti i responsabili di P.O. al fine di vagliare -con gli stessi- il grado di raggiungimento degli obiettivi a Loro assegnati;

II. **ENTRO 7 GIORNI DALLA CONCLUSIONE DEGLI INCONTRI**

- **NUCLEO DI VALUTAZIONE** predisporre ed invia al Segretario generale, un verbale con cui descrive l'esito delle interviste in merito al raggiungimento degli obiettivi.

**III. ENTRO IL 15 APRILE**

- **SEGRETARIO GENERALE** predisporre la proposta di relazione sulla performance;

**IV. ENTRO IL 30 DI APRILE**

- **GIUNTA** approva - in concomitanza con la predisposizione e approvazione del rendiconto la Relazione conclusiva sulla performance

**V. ENTRO 5 GIORNI DALL'APPROVAZIONE;**

- **NUCLEO DI VALUTAZIONE** valida la relazione.

**d. MISURAZIONE – trattata nell'articolo successivo**

**e. TRASPARENZA**

**I. TEMPESTIVAMENTE**

➤ **A CURA DELL'UFFICIO PERSONALE**

tutti gli atti che attengono alla performance dovranno essere pubblicati sul sito internet dell'Ente in Amministrazione Trasparente, fatte salve diverse e più specifiche attività informative che di volta in volta si riterrà necessario attivare. L'ufficio del personale supporterà il Nucleo di valutazione e il Segretario generale nelle attività legate al presente regolamento.

- Tutte le fasi che attengono al raggiungimento di un obiettivo dovranno essere pubblicate a cura delle P.O. che ne sono responsabili. Ogni fase che contraddistingue il percorso per attuare l'obiettivo prefissato dovrà essere pubblicato in amministrazione trasparente.

**Art. 10 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

1. La misurazione della performance avviene in merito alla
  - a. performance organizzativa;
  - b. performance individuale;
  - c. performance comportamentale.

**Art. 11 - La performance organizzativa**

1. La performance organizzativa concerne:
  - a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, anche mediante indagini di *customer satisfaction*;
  - b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi (piani e programmi), nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

**Art. 12 - Performance individuale, cosa misura in cosa consiste**

1. La performance individuale è contenuta nella performance organizzativa. Essa rappresenta il contributo che il singolo dipendente, attraverso le strutture dell'ente, apporta con la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita, secondo gli ambiti di applicazione della performance organizzativa stessa.
2. La misurazione e valutazione della performance individuale/organizzativa si pone dunque come finalità principali la misurazione/il monitoraggio dell'effettivo grado di attuazione dei piani e dei programmi, della modernizzazione e del miglioramento qualitativo dell'organizzazione, dell'efficienza nell'impiego delle risorse e della qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

**Art. 13 - La performance organizzativa, cosa misura e in che modo opera l'indicatore.**

1. La performance organizzativa concerne:
  - a. l'attuazione di piani e programmi, la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi e i riflessi in termini di soddisfazione dei bisogni della comunità amministrata;
  - b. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli utenti e i destinatari delle attività e dei servizi, anche mediante lo sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione;
  - c. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
  - d. l'efficienza nell'impiego delle risorse, anche con riguardo al contenimento dei costi e al rispetto e alla riduzione dei termini dei procedimenti amministrativi;
  - e. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
2. Ogni obiettivo deve avere un indicatore, un target e un peso.
3. Ogni indicatore deve possedere delle caratteristiche:
  - a. Comprensibilità
    - i. Chiaro (chiaramente definito)
    - ii. Contestualizzato
    - iii. Concreto (misurabile)
    - iv. Assenza di ambiguità circa le sue finalità
  - b. Rilevanza
    - i. Si riferisce ai programmi
    - ii. Utile e significativo per gli utilizzatori
    - iii. Attribuibile alle attività chiave
  - c. Fattibilità
    - i. Fattibile a livello finanziario
    - ii. Fattibile in termini temporali
    - iii. Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti
    - iv. Fattibilità in termini di risorse umane assegnate
  - d. Affidabilità
    - i. Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)
    - ii. Completa il quadro della situazione integrandosi con gli altri indicatori

- e. Giudizio complessivo
  - i. Si basa su dati di qualità

**Art. 14 - Il sistema di valutazione del Segretario generale**

1. Il sistema di misurazione e valutazione, con riferimento al Segretario Generale, prevede che nella sua scheda obiettivo venga individuato la caratteristica dell'obiettivo:
  - a. Performance organizzativo (o trasversale)
  - b. Performance individuale;
  - c. Performance comportamentale.
2. La performance sia organizzativa che individuale sono scandite dagli obiettivi attribuiti e contenuti nella scheda obiettivi.
3. Ciascun obiettivo deve indicare gli aspetti essenziali della sua attività – riconducibili all'art. 97 del TUEL – ed, eventualmente, a quelle altre competenze che sono attribuite dallo statuto e dai regolamenti.
4. Al Segretario generale possono essere attribuite responsabilità gestionali ex art. 107 TUEL.
5. Qualora ciò accada, le stesse dovranno essere attribuite e valutate attraverso la scheda obiettivo, e il rapporto tra le competenze esercitate dovrà essere inferiore ai seguenti valori:
  - a. 45% competenze ex art. 97;
  - b. 20% competenze ex art. 107 del TUEL.

**Art. 15 - Il sistema di valutazione dei Responsabili di P.O. e incaricati ex art. 110 D.Lgs. TUEL.**

1. Il sistema di misurazione e valutazione prevede che nella scheda obiettivo venga individuato la caratteristica dell'obiettivo:
  - a. Performance organizzativo (o trasversale)
  - b. Performance individuale;
  - c. Performance comportamentale.
2. La performance sia organizzativa che individuale è scandita dagli obiettivi attribuiti e contenuti nella scheda obiettivi.
3. Ciascun obiettivo deve indicare gli aspetti essenziali dell'attività da svolgere in relazione alle competenze ex art. 107 TUEL e, eventualmente, a quelle altre competenze che sono attribuite dallo statuto e dai regolamenti ai rispettivi settori e/o ambiti di responsabilità.
4. Il peso della performance organizzativa e individuale non potrà essere inferiore al 65%

**Art. 16 - Performance comportamentale - La valutazione dei comportamenti organizzativi del Segretario e delle P.O..**

**16.1 Segretario**

- a. **Approccio giuridico alle problematiche e utilizzo strumento giuridico-amministrativi per la risoluzione delle pratiche complesse**
  - b. **Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro**
  - c. **Rapporto con gli organi istituzionali**
  - d. **Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente**
  - e. **Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi strategici dell'Ente**
  - f. **Performance organizzativa nei settori affidati**
1. A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione
    - a. eccellente,
    - b. alto,
    - c. medio,
    - d. basso

2. Per ciascun livello sono definite le corrispondenti descrizioni, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve presentare per raggiungere un determinato livello di valutazione, secondo la tabella seguente:  
se il valutato è descritto dal livello
  - i. Valutazione “eccellente” ottiene un punteggio pari a 100
  - ii. Valutazione “alto” ottiene un punteggio pari a 80
  - iii. Valutazione “medio” ottiene un punteggio pari a 60
  - iv. Valutazione “basso” ottiene un punteggio pari a 20
3. il peso di ciascun comportamento organizzativo verrà individuato dalla Giunta nella fase di attribuzione degli obiettivi, nel rispetto dal valore massimo (35) sopra individuato.

## 16.2 Personale con qualifica di posizione organizzativa

4. La valutazione del personale con qualifica di P.O. avviene attraverso quattro categorie di comportamenti organizzativi:
  - a. capacità di problem solving:**
    - i. capacità di iniziativa,
    - ii. capacità di soluzione dei problemi,
    - iii. capacità di valutazione dell’impatto della regolamentazione,
    - iv. capacità di affrontare situazioni nuove
  - b. capacità di interazione con l’organizzazione e con l’ambiente esterno:**
    - i. capacità di interazione con l’organizzazione e con l’ambiente esterno:
    - ii. collaborazione e integrazione nei processi di servizio,
    - iii. qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori,
    - iv. qualità delle relazioni con utenti dei servizi e altri interlocutori abituali
  - c. capacità di pianificazione e gestione delle risorse:**
    - i. programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo,
    - ii. rispetto della normativa e delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale,
    - iii. coordinamento e controllo,
    - iv. capacità organizzativa e di leadership
  - d. capacità di sviluppo delle professionalità e formazione:**
    - i. progettazione e attuazione di programmi formativi destinati al responsabile di P.O. e ai collaboratori,
    - ii. attivazione di iniziative volte a mantenere e sviluppare le professionalità propria e dei collaboratori.
5. A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione
  - e. eccellente,
  - f. alto,
  - g. medio,
  - h. basso
6. Per ciascun livello sono definite le corrispondenti descrizioni, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve presentare per raggiungere un determinato livello di valutazione, secondo la tabella seguente:  
se il valutato è descritto dal livello
  - v. Valutazione “eccellente” ottiene un punteggio pari a 100
  - vi. Valutazione “alto” ottiene un punteggio pari a 80
  - vii. Valutazione “medio” ottiene un punteggio pari a 60
  - viii. Valutazione “basso” ottiene un punteggio pari a 20

#### **Art. 17 - La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale di categoria A, B, C e D**

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle 4 categorie prevede quattro macro-aree di comportamenti organizzativi:
  - a. **affidabilità**, che prende in considerazione fattori specifici come
    - i. il rispetto delle scadenze;
    - ii. qualità e quantità della prestazione professionale;
    - iii. iniziative e capacità.
  - b. **Competenze professionali**:
    - i. Conoscenze tecnico professionali specifiche;
    - ii. Disponibilità all'aggiornamento e alla formazione;
    - iii. Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove;
  - c. **Integrazione personale nella organizzazione e dinamismo relazione**;
    - i. Collaborazione ed integrazione organizzativa;
    - ii. Qualità delle relazioni interpersonali con superiori ed i colleghi;
    - iii. Correttezza e decoro
  - d. **Qualità e contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa**
    - i. Qualità del servizio offerto agli utenti esterni
    - ii. Tempi di rispondenza all'utenza.
2. A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque livelli di valutazione e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione, ossia:
  - a. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso **"sempre a un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi"** il punteggio è **pari a 100**;
  - b. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso **"sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario"** il punteggio è **pari a 90**;
  - c. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso **"spesso, nelle situazioni in cui era necessario"** il punteggio è **pari a 75**;
  - d. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso **"a volte, soprattutto in situazioni non complesse"** il punteggio è **pari a 50**;
  - e. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso **"quasi mai o raramente"**, il punteggio è **pari a 25**.

#### **Art. 18 - Casi particolari nella valutazione della performance comportamentale**

1. Fermo restando quanto già disciplinato in merito ai casi in cui si effettua la valutazione, il personale dipendente è valutato solo sui comportamenti organizzativi nei seguenti casi:
  - a. trasferimento o assegnazione in corso d'anno.
    - i. In tal caso l'attribuzione del relativo punteggio è effettuata dal sovraordinato alla data del 31 dicembre, sentito il sovraordinato precedente nel caso in cui il dipendente abbia mantenuto lo stesso livello<sup>1</sup>;
  - b. Nel caso in cui, invece, il dipendente abbia cambiato livello verrà valutato dal proprio superiore di riferimento per ogni periodo.
2. Cessazione del rapporto di lavoro in corso d'anno:
  - a. In tal caso la valutazione viene effettuata dal sovraordinato gerarchico al momento della cessazione<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Vedi articolo 19

<sup>2</sup> Vedi articolo 19

3. in caso di assenza dal servizio superiore ai 90 giorni consecutivi.
  - a. Per il Segretario:
    - ii. in caso di inizio o cessazione dell'incarico in corso d'anno, la valutazione viene effettuata dal Sindaco su proposta del Nucleo, che analizza il grado di attuazione degli obiettivi in relazione ai risultati attesi in quel frangente temporale.
  - b. Per la P.O.:
    - iii. in caso di inizio o cessazione dell'incarico in corso d'anno, la valutazione viene effettuata dal Segretario su proposta del Nucleo, che analizza il grado di attuazione degli obiettivi in relazione ai risultati attesi in quel frangente temporale.
4. Qualora il dipendente percepisca incentivi per funzioni tecniche di cui all'art. 113 del d lgs 50/2016 il salario di risultato è assorbito dall'incentivo sulla base di quanto segue:
  - a. fino a 3.100,00 euro di incentivo il salario di risultato è corrisposto per intero;
  - b. da 3.101,00 a 4.650,00 euro è abbattuto di 1/3 del suo ammontare;
  - c. da 4.651,00 a 6.200,00 euro è abbattuto di 2/3 del suo ammontare;
  - d. oltre 6.201,00 euro è assorbito per intero.
5. Per il personale dipendente in distacco sindacale il compenso incentivante (retribuzione di risultato/produttività) è attribuito in base al valore medio della corrispondente posizione nell'ambito dell'ente di appartenenza.
6. Per il personale dipendente in comando o in distacco presso altri enti il compenso incentivante (retribuzione di risultato/produttività) è attribuito dall'ente presso il quale il dipendente opera funzionalmente sulla base delle regole dell'ente medesimo.
7. Per il personale dipendente in comando o in distacco presso altri enti non afferenti al comparto il compenso incentivante (retribuzione di risultato) è erogato dall'Amministrazione comunale nel caso in cui non sia attribuito dall'ente presso il quale il dipendente opera funzionalmente, previa valutazione del responsabile della struttura dell'ente presso cui il dipendente presta la propria opera. Il salario di risultato non spetta ai dipendenti collocati in aspettativa per mandato politico.

### Capo III - La valutazione

#### Art. 19 - Soggetti

1. L'Ente valuta annualmente la performance organizzativa, individuale e comportamentale in coerenza con il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti posti in essere per il raggiungimento degli stessi.
2. La misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa e dell'Ente nel suo complesso è svolta dal Nucleo di Valutazione, con il supporto delle strutture preposte al ciclo di gestione della performance;
3. Il dipendente che, nel corso dell'anno solare, a seguito di mobilità interna abbia prestato servizio presso più unità organizzative è valutato dal Responsabile della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo, sentiti i Responsabili delle altre strutture. In caso di parità temporale, la valutazione è effettuata dal Responsabile della struttura di ultima assegnazione, sentiti i Responsabili delle altre strutture. **(Nota: coordinare con art. 18 commi 1 e 2)**

#### Art. 20 La definizione e il calcolo del punteggio di risultato

La formula complessiva da utilizzarsi per effettuare la valutazione delle performance individuale e riassunta nello schema che segue:

##### 20.1 Segretario generale e posizioni organizzative

1. Formula di attribuzione della indennità di risultato

**$\alpha$ =**

punteggio performance organizzativa ( somma dei pesi attribuiti agli obiettivi identificabili nelle singole schede obiettivo)

**$\beta$ =**

punteggio performance comportamentale ( valore indicato nella scheda comportamentale post valutazione)

**P.T.**

punteggio totale (alfa + beta)

**C.I.**

coefficiente indennità (% di indennità che spetta sulla scorta del punteggio totale)

**V.I.D.**

valore Indennità definitivo

**$\alpha + \beta = P.T.$**

**C.I. = da 91 a 100 è pari alla % della indennità da erogare**

**Formula  $P. T. * C. I./100 = V. I.$**

---

**Mentre nel caso in cui il punteggio sia inferiore a 90 si applica il seguente metodo**  
**da 81 a 90, l'indennità da erogare è pari al 90%.**  
**da 71 a 80, l'indennità da erogare è pari al 80%.**  
**da 61 a 70, l'indennità da erogare è pari al 70%.**  
**da 0 a 60, l'indennità da erogare è pari a zero 0%.**

**V.I.D= C.I.=( P. T. da 81 a 90) =90**

**V.I.D= C.I.=( P. T. da 71 a 80) =80**

**V.I.D= C.I.=( P. T. da 61 a 70) =70**

**V.I.D= C.I. =( P. T. al di sotto di 60 punti) =zero**

### **3. L'INDENNITA' VIENE EROGATA ATTRAVERSO IL SEGUENTE PERCORSO**

- a. Si calcola la performance organizzativa/individuale utilizzando la scheda di valutazione degli obiettivi ( $\alpha$ );
- b. Si calcola la performance comportamentale utilizzando la scheda dei comportamenti ( $\beta$ );
- c. Si sommano i due valori che diventano (P.T.) Punteggio Totale;
- d. Si applica la fascia di merito al punteggio indennità
  - i. Da 91 a 100 non si applicano le fasce: quindi
    - Es. se il Segretario generale ottiene il punteggio di 100, manterrà il proprio punteggio altrimenti lo stesso verrà ridotto sulla scorta della tabella;
    - Es. se il Segretario generale ottiene il punteggio di 93, avrà diritto al 93% della indennità di risultato.
- e. Ricalcolato il punteggio indennità dopo aver applicato il coefficiente fascia di merito il dato finale sarà VALORE INDENNITA DEFINITIVO

- i. Fino a 90 non si applica alcuna fascia, pertanto se il punteggio è:
- da 81 e 90 si avrà diritto al 90% della indennità;
  - 71 a 80 avrà diritto al 80% del punteggio indennità;
  - 61 a 70 avrà diritto al 70% del punteggio indennità;
  - Al di sotto di 61 punti non si percepisce alcuna indennità
- f. Il coefficiente presenze non si applica né al Segretario né alle P.O.

### 20.2.1 Dipendenti senza posizione organizzativa inseriti nelle categorie a e b

1.  $\alpha$ = performance organizzativa e/o individuali **35%**
  - a. l'incidenza della performance organizzativa e individuale non può essere superiore al 35% della totalità del punteggio assegnato.
2.  $\beta$ = performance comportamentale **65%**
  - a. l'incidenza della performance comportamentale non può essere inferiore al 65% del punteggio globale assegnato.
3. Indennità viene erogata attraverso il seguente percorso

$\alpha$ =  
punteggio performance organizzativa (somma dei pesi attribuiti agli obiettivi identificabili nelle singole schede obiettivo)

$\beta$ =  
punteggio performance comportamentale (valore indicato nella scheda comportamentale post valutazione)

P.T.  
punteggio totale (alfa + beta)

C.I.  
coefficiente indennità (% di indennità che spetta sulla scorta del punteggio totale)

V.I.D.  
valore Indennità definitivo

**C.I. = da 91 a 100 è pari alla % della indennità da erogare**

**Formula      P. T. \* C. I./100= V. I.**

---

**Mentre nel caso in cui il punteggio sia inferiore a 90 si applica il seguente metodo**  
**da 81 a 90, l'indennità da erogare è pari al 90%.**  
**da 71 a 80, l'indennità da erogare è pari al 80%.**  
**da 61 a 70, l'indennità da erogare è pari al 70%.**  
**da 0 a 60, l'indennità da erogare è pari a zero 0%.**

V.I.D= C.I.= (P. T. da 81 a 90) =90

V.I.D= C.I.= (P. T. da 71 a 80) =80

V.I.D= C.I.= (P. T. da 61 a 70) =70

V.I.D= C.I. = (P. T. al di sotto di 60 punti) =zero

**4. L'INDENNITA' VIENE EROGATA ATTRAVERSO IL SEGUENTE PERCORSO**

- g. Si calcola la performance organizzativa/individuale utilizzando la scheda di valutazione degli obiettivi ( $\alpha$ );
- h. Si calcola la performance comportamentale utilizzando la scheda dei comportamenti ( $\beta$ );
- i. Si sommano i due valori che diventano (P.T.) Punteggio Totale;
- j. Si applica la fascia di merito al punteggio indennità
  - ii. Da 91 a 100 non si applicano le fasce: quindi
    - Es. se il dipendente ottiene il punteggio di 100, manterrà il proprio punteggio altrimenti lo stesso verrà ridotto sulla scorta della tabella;
    - Es. se il dipendente ottiene il punteggio di 93, avrà diritto al 93% della indennità di risultato.
  - ii. Fino a 90 si applicano le seguenti fasce, pertanto l'indennità sarà:
    - da 81 e 90 si avrà diritto al **90%** della indennità;
    - 71 a 80 avrà diritto al **80%** del punteggio indennità;
    - 61 a 70 avrà diritto al **70%** del punteggio indennità;
    - **Al di sotto di 61 punti non si percepisce alcuna indennità**

## 20.2.2 Dipendenti senza posizione organizzativa inseriti nelle categorie C e D

1.  $\alpha$ = performance organizzativa e/o individuali **55%**
  - a. l'incidenza della performance organizzativa e individuale non può essere superiore al 55% della totalità del punteggio assegnato.

2.  $\beta$ = performance comportamentale **45%**
  - a. l'incidenza della performance comportamentale non può essere inferiore al 45% del punteggio globale assegnato.

$\alpha$ =

punteggio performance organizzativa (somma dei pesi attribuiti agli obiettivi identificabili nelle singole schede obiettivo)

$\beta$ = punteggio performance comportamentale (valore indicato nella scheda comportamentale post valutazione)

P.T.= punteggio totale (alfa + beta)

C.I.= coefficiente indennità (% di indennità che spetta sulla scorta del punteggio totale)

V.I.D.= valore Indennità definitivo

3. Indennità viene erogata attraverso il seguente percorso  
**C.I. = da 91 a 100 è pari alla % della indennità da erogare**

Formula **P. T. \* C. I./100= V. I.**

- 
4. Mentre nel caso in cui il punteggio sia inferiore a 90 si applica il seguente metodo
    - da 81 a 90, l'indennità da erogare è pari al 90%.
    - da 71 a 80, l'indennità da erogare è pari al 80%.
    - da 61 a 70, l'indennità da erogare è pari al 70%.
    - da 0 a 60, l'indennità da erogare è pari a zero 0%.

V.I.D= C.I.=( P. T. da 81 a 90) =90  
V.I.D= C.I.=( P. T. da 71 a 80) =80  
V.I.D= C.I.=( P. T. da 61 a 70) =70  
V.I.D= C.I. =( P. T. al di sotto di 60 punti) =zero

#### 5. L'INDENNITA' VIENE EROGATA ATTRAVERSO IL SEGUENTE PERCORSO

- a. Si calcola la performance organizzativa/individuale utilizzando la scheda di valutazione degli obiettivi ( $\alpha$ );
- b. Si calcola la performance comportamentale utilizzando la scheda dei comportamenti ( $\beta$ );
- c. Si sommano i due valori che diventano (P.T.) Punteggio Totale;
- d. Si applica la fascia di merito al punteggio indennità
  - iii. Da 91 a 100 non si applicano le fasce: quindi
    - Es. se il dipendente ottiene il punteggio di 100, manterrà il proprio punteggio altrimenti lo stesso verrà ridotto sulla scorta della tabella;
    - Es. se il dipendente ottiene il punteggio di 93, avrà diritto al 93% della indennità di risultato.
  - iii. Fino a 90 si applicano le seguenti fasce, pertanto l'indennità sarà:
    - da 81 e 90 si avrà diritto al **90%** della indennità;
    - 71 a 80 avrà diritto al **80%** del punteggio indennità;
    - 61 a 70 avrà diritto al **70%** del punteggio indennità;
    - **Al di sotto di 61 punti non si percepisce alcuna indennità**

#### Art. 21 – Nucleo di valutazione

1. L'Ente, ai sensi dell'art. 147 del D.lgs. 267/00, si dota di un Organismo di valutazione, anche denominato, in riferimento all'ordinamento degli Enti Locali, Nucleo di Valutazione, con le seguenti finalità:
  - a. Valutazione della performance organizzativa;
  - b. Proposta da destinare al Sindaco della Valutazione individuale del Segretario generale;
  - c. Verifica sull'adozione e attuazione del sistema di valutazione del personale nel rispetto dei principi contrattuali e del D.lgs. 150/2009;
  - d. Collaborazione con l'amministrazione e con il Segretario generale per il miglioramento organizzativo e gestionale dell'Ente locale;
  - e. Le competenze che il D. Lgs 150/2009 assegna al Organismo indipendente di valutazione;
2. L'Organismo di valutazione è monocratico.
3. Il membro del Nucleo deve essere in possesso dei requisiti richiesti per svolgere il ruolo di Organismo indipendente di valutazione.
4. La durata della nomina dell'Organismo di valutazione è triennale.
5. La nomina è di competenza del Sindaco che ne identifica anche il compenso.

#### TITOLO III - Sistema Premiante Capo I - Sistema incentivante

##### Art. 22 -Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. L'Ente favorisce la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.

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

#### **Art. 23 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

1. L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti e a tali fini:
  - a. promuove l'accesso dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
  - b. favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

#### **Art. 24 - Premio di efficienza**

1. Fermo restando quanto disposto dall'articolo 61 del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e dall'articolo 2, commi 33 e 34, della legge 22 dicembre 2008, n. 203, una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Ente può essere destinata, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.
2. Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati dall'Ente e validati dal Nucleo di Valutazione.
3. Le risorse dovranno essere individuate preliminarmente in un progetto. Questo progetto dovrà essere approvato dalla giunta.

#### **Art. 25 Il mancato raggiungimento degli obiettivi**

1. La valutazione negativa rileva ai fini della attribuzione della responsabilità di posizione organizzativa oltre che riflettersi sulla quantificazione della indennità di risultato.

#### **TITOLO IV - Norme finali**

##### **Art. 26 - Entrata in vigore**

1. Il presente regolamento entra in vigore il 15° giorno successivo alla data di pubblicazione all'Albo Pretorio dell'Ente e si applica a partire dal 2020.

## TEST DI VALIDAZIONE DEGLI INDICATORI

Attributi degli indicatori		Indicatore 1	Indicatore n...
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
	Fattibilità in termini di risorse umane assegnate		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con gli altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

## ALLEGATO 1 - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E INDICE DEI DESCRITTORI

Allegato 2: Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale, del Segretario generale e delle P.O.

### DIZIONARIO COMPORTAMENTI DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE

1. Problem Solving	<p><b>Soluzione dei problemi</b> Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse</p> <p><b>Orientamento ai risultati</b> Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</p> <p><b>Decisione</b> Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità</p>
2. Capacità del dirigente di interagire con l'organizzazione e con l'ambiente esterno	<p><b>Efficacia interpersonale</b> Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo</p> <p><b>Gestione dei gruppi e delle riunioni</b> Capacità di coordinare più persone intente ad operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti</p> <p><b>Parlare in pubblico</b> Capacità di argomentare con parole chiare, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori.</p> <p><b>Persuasione</b> Capacità di reperire e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori</p> <p><b>Negoziazione</b> Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione con altre persone o gruppi</p>
3. Capacità di pianificazione e gestione delle risorse	<p><b>Programmazione</b> Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per lo svolgimento dei propri compiti in funzione della variabile tempo</p> <p><b>Rispetto della normativa</b> Capacità di porre particolare cura nell'applicazione della normativa e delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale</p> <p><b>Organizzazione</b> Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per lo svolgimento di un'azione comune, non necessariamente coincidente con un'attività propria</p> <p><b>Controllo</b> Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni Per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e Avvenimenti</p>

	<p><b>Orientamento all'utenza</b> Capacità di indirizzare costantemente a propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e le modalità organizzative</p> <p><b>Leadership</b> Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli scopi prefissati</p>
4. Formazione	<p><b>Attuazione di programmi formativi</b> Capacità di programmare e valorizzare percorsi formativi in grado di migliorare le competenze professionali del dirigente e dei collaboratori.</p>

**INDICE DEI DESCRITTORI**

<b>PROBLEM SOLVING</b>		
<b>Descrittore</b>	<b>Livello</b>	<b>Punteggio</b>
Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	Eccellente	100
Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	Alto	80
Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	Medio	60
Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	Basso	20

**CAPACITÀ DEL DIRIGENTE DI INTERAGIRE CON L'ORGANIZZAZIONE E CON L'AMBIENTE ESTERNO**

Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione regionale in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente e con gli altri enti/istituzioni. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti molto positivi con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione regionale che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.</p>	Eccellente	100
<p>Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione regionale in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente e con gli altri enti/istituzioni. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione regionale, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.</p>	Alto	80
<p>Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione regionale in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente. Sono talvolta emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione regionale, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.</p>	Medio	60
<p>Il valutato partecipa in maniera appena soddisfacente ai gruppi di lavoro dell'Amministrazione regionale in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione regionale, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.</p>	Basso	20

<b>FORMAZIONE</b>		
<b>Descrittore</b>	<b>Livello</b>	<b>Punteggio</b>
Il valutato ha prestato grande attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, monitorando con molta cura i fabbisogni formativi e professionali e attivando varie iniziative, tra cui: partecipazione diretta ad attività formative con ruolo di docente di corsi o di relatore a convegni e seminari su scala internazionale, nazionale e locale; adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a comitati scientifici, gruppi di lavoro e simili per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con un ricaduta eccellente sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.	Eccellente	100
Il valutato ha prestato adeguata attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, monitorando con sufficiente regolarità e grado di approfondimento i fabbisogni formativi e professionali e attivando varie iniziative, tra cui: partecipazione diretta ad attività formative con ruolo di docente o di testimone a convegni e seminari su scala nazionale e locale; adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a comitati scientifici, gruppi di lavoro e simili per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con un ricaduta apprezzabile sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.	Alto	80
Il valutato ha prestato sufficiente attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, attivando varie iniziative, tra cui: partecipazione diretta ad alcune attività formative, con eventuale tenuta di qualche presentazione in qualità di testimone a convegni e seminari su scala locale; adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a comitati scientifici, gruppi di lavoro e simili, a livello prevalentemente locale, per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con un ricaduta limitata, o solo parzialmente mirata, sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente	Medio	60
Il valutato ha prestato scarsa attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, non arrivando a generare ricadute adeguate sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.	Basso	20

## CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE

Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Pone particolare cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.</p>	Eccellente	100
<p>Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è positivo. Pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.</p>	Alto	80
<p>Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni. Non sempre pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.</p>	Medio	60
<p>L'unità di cui il valutato è responsabile presenta alcuni profili poco funzionali che ne riducono la capacità di raggiungere in maniera ottimale gli obiettivi assegnati. Quasi mai pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività.</p>	Basso	20

<b>REFERENTE</b>	
Obiettivo n° _____	PESO: _____

RESPONSABILE DI SERVIZIO	SETTORE	collegamento con DUP
Sig. _____	_____	

Obiettivo n° _____	PESO: _____
--------------------	-------------

RESPONSABILE DI SERVIZIO	SETTORE	collegamento con DUP
Sig. _____	_____	

FINALITA'		
-----------	--	--

<b>Titolo Obiettivo di sviluppo:</b>		
--------------------------------------	--	--

<b>descrizione obiettivo</b>		

<b>Descrizione delle fasi di attuazione:</b>			
----------------------------------------------	--	--	--

1		5	
2		6	
3		7	
4		8	

<b>INDICI DI RISULTATO</b>			
----------------------------	--	--	--

<b>Indicatore di Quantità</b>	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
<b>Indicatore di Tempo</b>	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
<b>Indicatore di Costo</b>	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
<b>Indicatore di Qualità</b>	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.



<b>REFERENTE</b>	
Obiettivo n° _____	PESO: _____

RESPONSABILE DI SERVIZIO	SETTORE	collegamento con DUP		
Sig. _____	_____			
		0	0	0
		0	0	0
<b>0</b>				<b>COSTO DELLE RISORSE INTERNE</b>
				0

RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE		
Tipologia	Descrizione	Costo
		0
		0
		0
		0
		0
		0
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO		0
COSTO RISORSE AGGIUNTIVE		0

# COMUNE DI ARCISATE

## SCHEDA OBIETTIVO INDIVIDUALE INIZIALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI

### PERSONALE CAT C/D

			PESO COMPLESSIVO
			20
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
		TOTALE	-

			20
PERFORMANCE INDIVIDUALE	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
		TOTALE	-

			55
ALE	1	RISPETTO DEGLI IMPEGNI E SCADENZE	5
	2	QUANTITA' E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI ANCHE IN RELAZIONE AI CARICHI DI LAVORO	5

<b>PERFORMANCE COMPORNTAMENT</b>	3	INIZIATIVA E CAPACITA' DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI	10
	4	CONOSCENZE E TECNICHE PROFESSIONALI	10
	5	DISPONIBILITA ALL'AGGIORNAMENTO E ALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE	5
	6	CAPACITA' DI DIVERSIFICARE CONOSCENZE E PREPARAZIONE PER AFFRONTARE NUOVE SITUAZIONI	5
	7	COLLABORAZIONE ED INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	5
	8	QUALITA' DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON SUPERIORI E COLLEGHI	10
	9	CORRETTEZZA E DECORO	#VALORE!
		TOTALE	#VALORE!

		<b>5</b>
<b>GRADIMENTO SERVIZI EROGATI</b>	1	

PESO GLOBALE

**100**

Data della valutazione finale: \_\_\_\_\_

Il Nucleo di Valutazione

\_\_\_\_\_

Il Valutato

\_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI**

**DIPENDENTE SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA CAT- D**

		PESO E PUNT.	% RAGG.	VOTO
		20		
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	5			-
TOTALE		-		-

		35		
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
TOTALE		-		-

		45		
<b>COMPORTAMENTI</b>	1	<b>RISPETTO DEGLI IMPEGNI E SCADENZE</b>	10	-
	2	<b>QUANTITA' E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI ANCHE IN RELAZIONE AI CARICHI DI LAVORO</b>	4	-
	3	<b>INIZIATIVA E CAPACITA' DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI</b>	4	-
	4	<b>CONOSCENZE E TECNICHE PROFESSIONALI SPECIFICHE</b>	4	-
	5	<b>DISPONIBILITA' ALL'AGGIORNAMENTO E ALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE</b>	4	-
	6	<b>CAPACITA' DI DIVERSIFICARE CONOSCENZE E PREPARAZIONE PER AFFRONTARE NUOVE SITUAZIONI</b>	4	-
	7	<b>COLLABORAZIONE ED INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA</b>	5	
	8	<b>QUALITA' DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON SUPERIORI E COLLEGHI</b>	5	
	9	<b>CORRETTEZZA E DECORO</b>	5	
TOTALE		45		

**TOTALE FINALE**

100		
-----	--	--

Data della valutazione finale: \_\_\_\_\_

Il Responsabile

\_\_\_\_\_

Il Valutato

\_\_\_\_\_



**SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI**

**DIPENDENTE \_\_\_\_\_ Cat. B**

		PESO E PUNT.	% RAGG.	VOTO
		15		
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	5			-
TOTALE		-		-

		PESO E PUNT.	% RAGG.	VOTO
		20		
<b>APPORTO AGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA</b>	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
TOTALE		-		-

		PESO E PUNT.	% RAGG.	VOTO
		65		
<b>COMPORAMENTI</b>	1	RISPETTO DEGLI IMPEGNI E SCADENZE	10	-
	2	QUANTITA E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI ANCHE IN RELAZIONE AI CARICHI DI LAVORO	10	-
	3	INIZIATIVA E CAPACITA' DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI	10	-
	4	CONOSCENZE TECNICO PROFESSIONALI SPECIFICHE	5	-
	5	CAPACITA' DI DIVERSIFICARE CONOSCENZE E PREPARAZIONE PER AFFRONTARE NUOVE SITUAZIONI	5	-
	6	COLLABORAZIONE ED INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	10	-
	7	QUALITA' DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON I SUPERIORI ED I COLLEGHI	10	
	8	CORRETTEZZA E DECORO	5	
TOTALE		65		-

**TOTALE FINALE**

**100**

Data della valutazione finale: \_\_\_\_\_

Il Responsabile

-----

Il Valutato

-----

**SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI**

DIPENDENTE \_\_\_\_\_ CAT A

		PESO E PUNT.	% RAGG.	VOTO
		-		
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	5			-
	TOTALE	-		-

		20		
<b>APPORTO AGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA</b>	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	TOTALE	-		-

<b>COMPORIAMENTI</b>	1	RISPETTO DEGLI IMPEGNI E SCADENZE	10		
	2	QUANTITA E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI ANCHE IN RELAZIONE AI CARICHI DI LAVORO	10		-
	3	INIZIATIVA E CAPACITA' DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI	10		-
	4	CONOSCENZE TECNICO PROFESSIONALI SPECIFICHE	5		-
	5	CAPACITA' DI DIVERSIFICARE CONOSCENZE E PREPARAZIONE PER AFFRONTARE NUOVE SITUAZIONI	5		-
	6	COLLABORAZIONE ED INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	10		-
	7	QUALITA' DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON I SUPERIORI ED I COLLEGHI	10		-
	8	CORRETTEZZA E DECORO	5		
	TOTALE	65		-	

**TOTALE FINALE**

65

Data della valutazione finale: \_\_\_\_\_

Il Responsabile

-----

Il Valutato

-----

# COMUNE DI ARCISATE

## SCHEDA OBIETTIVO INDIVIDUALE INIZIALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI

### POSIZIONI ORGANIZZATIVE

		PESO COMPLESSIVO
		10
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	TOTALE	-

		50
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	TOTALE	-

<b>PERFORMANCE COMPORIMENTALE</b>	1	PROBLEM SOLVING	15
	2	CAPACITA' DI INTERAZIONE CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO, CON L'ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA E CON L'AMBIENTE ESTERNO	10
		3	CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
	4	CAPACITA' DI SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITA' E FORMAZIONE	5
		<b>TOTALE</b>	<b>35</b>

			<b>5</b>
<b>GRADIMENTO SERVIZI EROGATI</b>	1		

**TOTALE FINALE**

**35**

Data della valutazione finale: \_\_\_\_\_

Il Nucleo di Valutazione

\_\_\_\_\_

Il Valutato

\_\_\_\_\_

## COMUNE DI ARCISATE

SCHEMA DI VALUTAZIONE FINALE				
POSIZIONE ORGANIZZATIVA				
		PESO COMPLESSIVO	GRADO % DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	VOTO
		10		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
TOTALE		10		10,00

		50		
PERFORMANCE INDIVIDUALE	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
TOTALE		50		50,00

		35		
PERFORMANCE COMPORIMENTALE	1	PROBLEM SOLVING		
	2	CAPACITA' di Interazione con gli organi di indirizzo politico, con l'organizzazione e con l'ambiente esterno		
	3	CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE INTERNE		
	4	CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE	-	-
TOTALE		35		35,00

		5		
GRADIMENTO SERVIZI EROGATI	1		5	5

	100	VOTO FINALE	100,00
<b>TOTALE FINALE</b>			

Data della valutazione finale: \_\_\_\_\_

Il Nucleo di Valutazione

\_\_\_\_\_

Il Valutato

\_\_\_\_\_

**OBIETTIVI DI ENTE, TRASVERSALI O DI CUSTOMER SATISFACTION**

GLI OBIETTIVI E I PUNTEGGI CONSEGUITI IN RELAZIONE AD ESSO SONO  
 INDICATI NELLA SCHEDA OBIETTIVO

OBIETTIVO	RISULTATI POSITIVI	PUNTEGGIO ASSEGNATO
SISTEMA INFORMATICO	100	75
	TOTALE	75

**QUOTA PERFORMANCE GESTIONALE**

( Totale dei punti ottenuti DIVISO numero di obiettivi assegnati)		<b>25</b>
-------------------------------------------------------------------	--	-----------

**OBIETTIVO**

Inserire la descrizione obiettivo

<b>PESO</b>	<b>20</b> (indicare il peso attribuito dalla Giunta)
<b>PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO</b>	<b>80%</b> (a cura del Nucleo di Valutazione)
<b>VALORE CONSEGUITO</b>	<b>16</b> (a cura del Nucleo di Valutazione)

<b>Misurazione degli impatti</b>	<b>Descrizione</b>
Scopo dell'obiettivo ( <b>risultato atteso</b> )	Va inserita la descrizione dettagliata dell'obiettivo. Va indicato qual è l'indicatore finale per il quale l'obiettivo è considerato raggiunto
Beneficio ottenuto per la collettività/utenza di riferimento ( <b>risultato ottenuto</b> )	Va indicato qual è il vantaggio a seguito del raggiungimento dell'obiettivo

<b>Indicatori / Target / Step</b>	<b>Descrizione dell'attività da svolgere - Risultato Atteso</b>	<b>Rispettato SI/NO</b>
1. Va descritto un indicatore (di solito di tempo)	Va indicato l'attività da svolgere in quel limite di tempo individuato	A cura NDV
2.		
3.		
4.		
5.		

<b>Periodi di Verifica</b>	<b>Attività poste in atto per la realizzazione dell'obiettivo nell'anno</b>
Rilevazione al ____	
Rilevazione al ____	

<b>Motivazione per eventuali scostamenti:</b>	A cura del Responsabile vanno indicate le motivazioni sul mancato rispetto dei tempi o dell'intero obiettivo
-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI DEL RESPONSABILE E OBIETTIVI DEI DIPENDENTI**

<b>Risorse professionali collegate alla realizzazione</b>	<b>Attività poste in atto dai dipendenti ai fini del raggiungimento degli obiettivi</b>
Inserire nome dipendente	Indicare i singoli obiettivi dei dipendenti

COMUNE DI ARCISATE VALUTAZIONE ANNO 2020  
 DIPENDENTE\_\_\_\_\_

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso	Valutazione	Punti
				in %	
1	RISPETTO DEGLI IMPEGNI E SCADENZE			80%	-
2	QUANTITA' QUALITA' DELLE PRESENTAZIONE ANCHE IN RELAZIONE AI CARCHI DI LAVORO			70%	-
3	INIZIATIVA E CAPACITò DI SOLUZIONI DEI PROBLEMI			10%	-
4	CONOSCENZE TECNICO RPFSSIONALI SPECIFICHE		-		-
5	DISPONIBILITA AGGIORNAMENTO E ALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE		-		-
6	CAPACITA DI DIVERSIFICARE CONOSCENZE E PREPARAZIONE PER AFFRONTARE NUOVE SITUAZIONI		-		-
7	COLLABORAZIONE ED INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA		-		-
8	QUALITÀ DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON I SUPERIORI ED I COLEGHI		-		-
9	CORRETTEZZA E DECORO		-		-
10			-		-
<b>TOTALE PUNTI</b>					<b>-</b>

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso	Valutazione in %	Punti
1	<b>PROBLEM SOLVING</b> <i>soluzione dei problemi, orientamento ai risultati, decisione.</i>	Presentazione di soluzioni scritte alle problematiche	20	80%	16,00
2	<b>CAPACITA' di Interazione con gli organi di indirizzo politico, con l'organizzazione e con l'ambiente esterno</b> <i>Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo</i>	Esecuzione delle direttive provenienti dagli amministratori e/o dal Segretario	10	70%	7,00
3	<b>CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE INTERNE</b> <i>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</i>	Smaltimento ferie mappatura dei processi	50	10%	5,00
4	<b>CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE</b> <i>Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità</i>	riduzione del 5% delle spese correnti	-	-	-
5	<b>FORMAZIONE</b> <i>attuazione dei programmi formativi</i>		-	-	-
6	<b>FLESSIBILITA'</b> <i>Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito</i>	Assenza di segnalazione di disagi	-	-	-
7	<b>capacità di pianificare e gestione delle risorse</b>	Esiti degli obiettivi	-	-	-
8	<b>Collaborazione</b> <i>Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale</i>	Assenza elementi di tensione	-	-	-
9			-	-	-
10			-	-	-
<b>TOTALE PUNTI</b>					<b>28,00</b>

N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso	Valutazione	Punti
				in %	
1	RISPETTO DEGLI IMPEGNI E SCADENZE			80%	-
2	QUANTITA' QUALITA' DELLE PRESENTAZIONE ANCHE IN RELAZIONE AI CARICHI DI LAVORO			70%	-
3	INIZIATIVA E CAPACITÀ DI SOLUZIONI DEI PROBLEMI			10%	-
4	CONOSCENZE TECNICO PROFESSIONALI SPECIFICHE		-		-
5	DISPONIBILITÀ AGGIORNAMENTO E ALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE		-		-
6	CAPACITÀ DI DIVERSIFICARE CONOSCENZE E PREPARAZIONE PER AFFRONTARE NUOVE SITUAZIONI		-		-
7	COLLABORAZIONE ED INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA		-		-
8	QUALITÀ DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON I SUPERIORI ED I COLEGHI		-		-
9	CORRETTEZZA E DECORO		-		-
10			-		-
<b>TOTALE PUNTI</b>					-

## COMUNE DI ARCISATE

	DIPENDENTE _____	SETTORE	CATEGORIA	ANNO	
PERFORMANCE COMPORTAMENTALE					
N	Fattori di valutazione	Indicatore	Peso	Valutazione in %	Punti
1	RISPETTO DEGLI IMPEGNI E SCADENZE			80%	-
2	QUANTITA' QUALITA' DELLE PRESENTAZIONE ANCHE IN RELAZIONE AI CARCHI DI LAVORO			70%	-
3	INIZIATIVA E CAPACITÀ DI SOLUZIONI DEI PROBLEMI			10%	-
4	CONOSCENZE TECNICO PROFESSIONALI SPECIFICHE		-		-
5	DISPONIBILITÀ AGGIORNAMENTO E ALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE		-		-
6	CAPACITÀ DI DIVERSIFICARE CONOSCENZE E PREPARAZIONE PER AFFRONTARE NUOVE SITUAZIONI		-		-
7	COLLABORAZIONE ED INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA		-		-
8	QUALITÀ DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON I SUPERIORI ED I COLEGHI		-		-
9	CORRETTEZZA E DECORO		-		-
10			-		-
<b>TOTALE PUNTI</b>					-

# COMUNE DI ARCISATE

## SCHEDA OBIETTIVO INDIVIDUALE INIZIALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI

### SEGRETARIO GENERALE

			PESO COMPLESSIVO
			10
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
		TOTALE	

			55
PERFORMANCE INDIVIDUALE	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
		TOTALE	

			35
<b>PERFORMANCE COMPORIMENTALE</b>	1	Approccio giuridico alle problematiche e utilizzo strumenti giuridico - amministrativi per la risoluzione di pratiche complesse	10
	2	Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro.	5
	3	Rapporto con gli organi istituzionali	5
	4	Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente	5
	5	Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi strategici dell'Ente	5
	6	Performance organizzativa nei settori affidati	5
		<b>TOTALE</b>	<b>35</b>

1		

**TOTALE FINALE**

Data della valutazione finale: \_\_\_\_\_

Il Nucleo di Valutazione

\_\_\_\_\_

Il Valutato

\_\_\_\_\_

## COMUNE DI ARCISATE

SCHEDA OBIETTIVO INDIVIDUALE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI				
SEGRETARIO GENERALE				
		PESO COMPLESSIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	voto finale
		10		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
TOTALE			-	-

			55	
PERFORMANCE INDIVIDUALE	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
TOTALE			-	-

			35	
PERFORMANCE COMPORIMENTALE	1	Approccio giuridico alle problematiche e utilizzo strumenti giuridico - amministrativi per la risoluzione di pratiche complesse	10	
	2	Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro.	5	
	3	Rapporto con gli organi istituzionali	5	
	4	Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente	5	
	5	Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi strategici dell'Ente	5	
	6	Performance organizzativa nei settori affidati	5	
TOTALE			35	-

1				

**TOTALE FINALE**

35	-
----	---

Data della valutazione finale: \_\_\_\_\_

Il Nucleo di Valutazione

\_\_\_\_\_

Il Valutato

\_\_\_\_\_



## FORMULA CALCOLO INDENNITA' POSIZIONI ORGANIZZATIVE

$\alpha$ = punteggio performance organizzativa e/o individuali

$\beta$ = punteggio performance comportamentale

P.T. punteggio totale (alfa + beta)

C.I. coefficiente indennità (% di indennità che spetta sulla scorta del punteggio totale)

P.I. punteggio indennità (il punteggio risultante dall'applicazione della % indennità)

V.I.D. valore indennità definitivo (valore definitivo della indennità)

	da 0 a 65	da 0 a 35	da 0 a 100	
	$\alpha + \beta = P.T.$			da 91 a 100 alfa e beta il punteggio totale darà luogo al punteggio indennità
				<b>P.T. = C.I.</b>
	$65 + 30 = 95 \quad 95 = P.T.$			esempio
				95= al 95% della indennità di risultato. Quindi se l'indennità è 5000, di questa cifra il responsabile o il sege. Gene avrà diritto al 95% della stessa. Ossia
				4.750,00 €
	<b>ALFA</b>	<b>+</b>	<b>BETA</b>	<b>P.T.</b>
	59	+	27	86
				esempio
				da 81 a 90 si applicheranno le fasce e chi otterrà un punteggio entro questo range avrà diritto al 90% della indennità di risultato
				4.500,00 €
				da 71 a 80 si applicheranno le fasce e chi otterrà un punteggio entro questo range avrà diritto al 80% della indennità di risultato
				da 61 a 70 si applicheranno le fasce e chi otterrà un punteggio entro questo range avrà diritto al 70% della indennità di risultato
				al di sotto di 61 non è prevista l'erogazione di alcuna indennità

## FORMULA CALCOLO INDENNITA' categorie C e D

**α**= punteggio performance organizzativa e/o individuali  
**β**= punteggio performance comportamentale  
**P.T.** punteggio totale (alfa + beta)  
**C.I.** coefficiente indennità (% di indennità che spetta sulla scorta del punteggio totale)  
**P.I.** punteggio risultante dall'applicazione della % indennità)  
**V.I.D.** valore Indennità definitivo (valore definitivo della indennità)

da 0 a 55		da 0 a 45		da 0 a 100
<b>α</b>	+	<b>β</b>	=	<b>P.T.</b>
40	+	45		85

**alfa    beta    P.T**

55 +                      40                      95

1. Al valore derivante dal coefficiente di merito si applica il coefficiente delle presenze.

a. Se il punteggio è tra 91 e 100 spetterà una indennità pari al punteggio ottenuto. Peraltro se il punteggio è 91 spetterà il 91% della indennità                      **fatta 200€ la indennità di performance l'85% della indennità è pari a**

170,00 €

b. tra il 81% e 90% spetta il 90% della indennità di performance.

c. tra il 71% e il 80 spetta il 80% della indennità di performance.

d. Tra il 61% e il 70 spetta il 70% della indennità di performance.

FORMULA								
ALFA	BETA	TOTALE		FASCIA	PUNTEGGIO TOTALE	APPLICAZIONE COEFFICIENTE	VALORE INDENNITÀ PERFORMANCE	VALORE INDENNITÀ DA EROGARE
50	40	90	95	A - DA 91 A 100	95	applicazione coefficiente A (punteggio ottenuto da 91 a 100 e pari al valore indennità)	€ 200	200
				B - DA 81 A 90	90	APPLICAZIONE COEFFICIENTE B (DA 81 A 90=90% DEL VALORE INDENNITÀ)		
				C - DA 71 A 80	80	APPLICAZIONE COEFFICIENTE C (DA 71 A 80=80% VALORE INDENNITÀ)		
				D - DA 61 A 70	70	APPLICAZIONE COEFFICIENTE C (DA 71 A 80=80% VALORE INDENNITÀ)		
				F NESSUNA INDENNITÀ	0	APPLICAZIONE COEFFICIENTE C (DA 71 A 80=80% VALORE INDENNITÀ)		

