

Allegato alla deliberazione  
di G.C. n° 48 del 18.07.2012



Al Segretario Comunale

*[Handwritten signature]*

## **REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE**

- Art. 1 – Introduzione**
- Art. 2 – Oggetto e finalità**
- Art. 3 – Caratteristiche degli obiettivi**
- Art. 4 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**
- Art. 5 – Monitoraggio dei risultati da parte della Giunta Comunale**
- Art. 6 – Valutazione e soggetti cui è affidata**
- Art. 7 – Sistema di misurazione e valutazione individuale dei responsabili di servizio e dei dipendenti**
- Art. 8 – Collegamento tra valutazione delle performance e retribuzione di risultato e premi incentivanti**
- Art. 9 – Strumenti di incentivazione monetaria**
- Art. 10 – Premi annuali sui risultati della performance**
- Art. 11 – Bonus annuale delle eccellenze**
- Art. 12 – Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza**
- Art. 13 – Progressioni economiche**
- Art. 14 – Retribuzione di risultato**
- Art. 15 – Strumenti di incentivazione organizzativa**
- Art. 16 – Progressioni di carriera**
- Art. 17 – Attribuzione di incarichi e responsabilità**
- Art. 18 – Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**
- Art. 19 – Nucleo di valutazione**
- Art. 20 – Trasparenza della performance: oggetto e finalità**
- Art. 21 – La trasparenza dei sistemi di valutazione**

- ALL. A. -**      **Scheda di valutazione delle prestazioni dei responsabili di servizio**  
                     **Scheda di valutazione della performance dei dipendenti**

## **Art. 1**

### **Introduzione**

Dotarsi di un autonomo sistema di valutazione interno riveste ormai notevole importanza sia per gli Enti Statali che per quelli Locali. Tale affermazione si giustifica sia perché un sistema di valutazione delle prestazioni del personale rientra tra le tipologie dei controlli interni di cui all'art. 147 del T.U.E.L. (e mira a garantire meglio il raggiungimento dei principi di efficienza, efficacia ed economicità che traggono fondamento e si riconducono al più generale principio di rango Costituzionale di buon andamento dell'azione amministrativa), sia perché i C.C.N.L. del 1999 e del 22 Gennaio 2004 prima e, il D. Lgs. 150 del 2009 poi, prevedono in modo inequivocabile che la misurazione e la valutazione della performance devono essere finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni e alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dal personale (art. 3 D. Lgs. 150 del 2009).

Occorre preliminarmente essere consapevoli che non esistono metodi di misurazione e valutazione della performance che siano in assoluto perfetti di per sé e che pertanto si possano calare dall'alto senza un opportuno adeguamento alle caratteristiche di ciascun Ente.

Costituisce pertanto presupposto imprescindibile per la realizzazione di un buon sistema generale di valutazione, la definizione di un ciclo di gestione della performance ben articolato e proporzionato alle risorse strumentali, umane e finanziarie presenti nella realtà locale.

In tal senso l'Amministrazione Comunale, mediante l'approvazione di questo documento intende dotarsi di un valido strumento di organizzazione contenente non solo le norme organizzative e di funzionamento ma, altresì, gli elementi su cui può articolarsi il ciclo di gestione della performance previsto e disciplinato dalla riforma Brunetta.

## **Art. 2**

### **Oggetto e finalità**

Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano i principi generali del sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti del Comune, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi, tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti, tramite la crescita della professionalità dei dipendenti e la valorizzazione del merito di ciascuno, secondo il principio di pari opportunità.

La performance è misurata e valutata con riferimento:

- all'Amministrazione nel suo complesso;
- alle aree in cui si articola;
- ai singoli dipendenti.

La Giunta Comunale, con proprio provvedimento, approva il sistema di misurazione e valutazione della performance, che deve essere coerente con i contenuti della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione ha come obiettivo l'annuale valutazione dei risultati dell'attività dell'Ente, articolata nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi assegnati e la distribuzione delle risorse;
- c) monitoraggio ed eventuale correzione degli obiettivi assegnati e dei risultati attesi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti in base a criteri di valorizzazione del merito, secondo le modalità indicate dalla contrattazione collettiva, cui spetta la disciplina del trattamento economico del personale dipendente;

- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai cittadini, agli utenti ed ai destinatari dei servizi, tramite pubblicazione sul sito internet del Comune.

Nello specifico, il Comune sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo di programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dall'articolo 2 del presente Regolamento, attraverso il Piano esecutivo di gestione o il Piano risorse e obiettivi (PEG/PRO) approvato dalla Giunta Comunale sulla base di quanto contenuto in atti fondamentali adottati dal Consiglio Comunale quali, ad esempio: il Bilancio di previsione, la Relazione Previsionale e Programmatica, la Programmazione triennale del fabbisogno del personale e la Programmazione triennale del Piano delle opere pubbliche;
- b) identificazione delle risorse, collegate ai singoli obiettivi in due specifiche modalità:
- Relazione Previsionale e Programmatica: analisi dei programmi e dei progetti, con particolare attenzione alle fonti di finanziamento;
  - Piano esecutivo di gestione o Piano risorse e obiettivi (PEG/PRO): assegnazione delle risorse alle aree, ai servizi ed agli uffici per la piena operatività gestionale;
- c) monitoraggio in corso di esercizio, in particolare, attraverso i seguenti momenti specifici:
- 30 settembre di ciascun anno: nell'ambito della deliberazione che verifica lo stato di attuazione dei programmi e dei progetti, attraverso appositi reports e analisi da parte dei Responsabili di area e dei competenti Assessori;
  - 30 novembre di ciascun anno: nell'ambito della deliberazione di assestamento generale al bilancio dell'esercizio in corso;
- d) misurazione della performance:
- organizzativa: attraverso il Nucleo di Valutazione disciplinato dall'articolo 19 del presente Regolamento;
  - individuale: attraverso il sistema di valutazione appositamente approvato e disciplinato, nei principi generali, dall'articolo 4 del presente Regolamento;
- e) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dai Contratti Nazionali di Lavoro e dai principi, tempi e modalità e fasi del sistema di valutazione di cui agli articoli da 9 a 18 del presente Regolamento;
- f) rendicontazione: l'attività viene riassunta nella relazione al rendiconto della gestione da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo. In tale sede viene dato atto del raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. La fase del rendiconto e la relativa relazione vengono pubblicate, così come ogni fase del ciclo di gestione della performance, sul sito internet del Comune, fatte salve diverse e più specifiche attività informative di volta in volta stabilite.

Alla luce dei commi precedenti e alla non diretta applicabilità dell'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 ed s.m.i. alle autonomie locali, il piano della performance del Comune è costituito dall'insieme dei documenti programmatici attualmente vigenti ed obbligatori ai sensi del D.Lgs. n. 267/2000 e s.m.i. e precisamente:

- Relazione previsionale e programmatica;
- Bilancio pluriennale;
- Bilancio annuale di previsione;
- Programma triennale dei lavori pubblici;
- Programma triennale del fabbisogno del personale;
- Piano esecutivo di gestione o Piano risorse e obiettivi (PEG/PRO)

Il Piano esecutivo di gestione o il Piano risorse e obiettivi costituisce sviluppo del Piano della performance. Il documento dovrà, quindi, contenere gli obiettivi, le disponibilità di risorse umane e finanziarie suddivise per servizi, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il termine del 31 gennaio previsto dall'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. ha un valore meramente indicativo, in quanto le scadenze di dettaglio per gli Enti Locali sono previste dal D.Lgs. n. 267/2000 e s.m.i. e dagli eventuali termini di rinvio ministeriali in merito all'approvazione del bilancio di previsione e dei relativi allegati.

L'approvazione del bilancio di previsione e degli allegati da parte del Consiglio Comunale e del Piano esecutivo di gestione o del Piano risorse e obiettivi (PEG/PRO) da parte della Giunta Comunale costituiscono piena attuazione del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e non è, pertanto, necessaria una specifica ed apposita deliberazione relativa al Piano della performance.

Non si applicano, altresì, le sanzioni previste dall'articolo 10 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. in quanto, con riferimento all'attuale contenuto del D.Lgs. n. 267/2000 e s.m.i., non può essere imputata ai Responsabili di area l'eventuale mancata adozione ed approvazione degli strumenti programmatori come sopra evidenziati.

Al termine di ciascun esercizio e, precisamente, nell'ambito dell'approvazione del rendiconto della gestione - che le autonomie territoriali approvano entro il 30 aprile dell'anno successivo - la Giunta Comunale analizza il grado di raggiungimento della performance organizzativa ed individuale all'interno della relazione al rendiconto prevista dall'ordinamento. Tale analisi costituisce, senza apposita e specifica deliberazione, attuazione delle disposizioni di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. .

### **Art. 3**

#### **Caratteristiche degli obiettivi**

Gli obiettivi assegnati ai Responsabili delle singole aree sono definiti, in applicazione delle disposizioni del presente Regolamento, di norma, prima dell'inizio del rispettivo esercizio e devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- b) specifici e misurabili;
- c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi, in rapporto alle risorse assegnate;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni simili;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

### **Art. 4**

#### **Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

1. quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
  - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi e dei procedimenti amministrativi;

- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
  - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
2. quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
3. quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
- 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;

#### **Art. 5**

#### **Monitoraggio dei risultati da parte della Giunta Comunale**

Anche la Giunta Comunale, con il supporto dei Responsabili di area e del Nucleo di Valutazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi durante il periodo di riferimento e propone, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.

#### **Art. 6**

#### **Valutazione e soggetti cui è affidata**

La funzione di valutazione delle performance è affidata:

- a) al Nucleo di Valutazione di cui al successivo art. 19 cui compete la valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei Responsabili di area, secondo le modalità indicate dal sistema di valutazione della performance;
- b) al Sindaco cui compete, sentita la Giunta, l'approvazione della proposta di valutazione dei Responsabili di area formulata dal Nucleo di Valutazione, secondo le modalità contenute nel sistema di valutazione della performance. La valutazione del Segretario Comunale verrà effettuata dal Sindaco, secondo criteri stabiliti con decreto sindacale;
- c) ai Responsabili di area cui compete la valutazione del personale assegnato alla propria area, in applicazione del citato sistema di valutazione della performance.

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

#### **Art. 7**

#### **Sistema di misurazione e valutazione individuale dei responsabili di servizio e dei dipendenti**

Il presente sistema di valutazione concentra in modo preminente l'attenzione sulla valutazione della performance e, quindi, delle prestazioni del personale.

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo che coinvolge il valutato ed il valutatore nel corso dell'intero anno ed è uno strumento gestionale finalizzato ad incidere sui risultati organizzativi che l'ente si attende dai dipendenti per il miglioramento dei risultati dell'ente nel suo complesso.

Costituiscono oggetto di valutazione della performance dei Responsabili di Servizio anche alla luce del D. Lgs 150 del 2009:

- a. il raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati con il PEG/PDO;
- b. competenze manageriali dimostrate e contributo assicurato alla performance organizzativa generale;
- c. gestione dei rapporti con l'utenza;
- d. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Costituiscono oggetto di valutazione della performance dei dipendenti:

- a. il raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati con il PEG/PDO;
- b. competenze professionali dimostrate;
- c. gestione dei rapporti con l'utenza;
- d. livello del contributo assicurato alla performance del Servizio presso cui svolge la propria attività lavorativa.

Non costituiscono oggetto del sistema di valutazione le caratteristiche personali e le opinioni dei singoli.

È importante sottolineare che in sede di valutazione, il Nucleo per i Responsabili di Servizio e questi ultimi nei confronti dei propri dipendenti, dovranno esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non ha fatto e sui comportamenti attivati nel periodo considerato.

In sostanza, non si tratta di pronunciarsi sull'intelligenza o capacità in astratto dell'individuo ma solo concentrarsi sulla performance individuale in un periodo determinato.

Lo strumento di valutazione è riassunto nella scheda di valutazione delle prestazioni nelle risultanze dell'allegato A.

Di seguito, verranno, quindi, esaminati i vari elementi da valutare e i singoli fattori che li costituiscono:

#### **A) - RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI SPECIFICI DEL PEG/PDO (sia per i Responsabili che per i dipendenti)**

Sotto tale voce si valuta il raggiungimento degli obiettivi specifici predeterminati e definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente in sede di PEG/PDO.

La valutazione fa riferimento ai risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi prefissati.

Lo scopo della valutazione dei risultati è quello di fare un'analisi oggettiva dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e di individuare le cause dell'eventuale mancato raggiungimento degli stessi.

La principale caratteristica dei risultati attesi è precisamente data dalla loro misurabilità, che può essere espressa, tra l'altro, come segue:

1. *risultati attesi - risultati raggiunti*: il primo livello "logico" e di massima sintesi, richiede di attestare se il risultato è stato completamente (100%), parzialmente o per nulla raggiunto ed in che percentuale ciò è avvenuto. Si tratta della misurazione minima ed obbligatoria;

e dall'indicatore principale:

2. *rispetto dei tempi*: si focalizza l'attenzione sulla capacità di conseguire i risultati attesi entro le scadenze preventivate. Si tratta del principale indicatore di risultato ma non è da escludere che, in sede di predisposizione del Peg/Pdo ne possano essere individuati degli altri.

La scelta assunta presuppone quindi che, in sede di definizione degli obiettivi, si predetermini un numero contenuto di obiettivi specifici esplicitati nel PEG/PDO, suscettibili di misurazione in ordine al raggiungimento. Tali obiettivi specifici sono naturalmente aggiuntivi ed di miglioramento rispetto alla normale operatività dell'Ente.

Peraltro, il responsabile dell'area procede, dinamicamente, al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione, al fine di individuare eventuali aspetti di criticità o eventi non previsti, in conseguenza dei quali proporre l'adozione dei correttivi e degli aggiustamenti più opportuni, con ricorso eventualmente alla rinegoziazione in corso d'anno.

#### **B) - GESTIONE DEI RAPPORTI CON L'UTENZA (responsabili di servizio e dipendenti)**

Ai sensi del D. Lgs. 150 del 2009 nella valutazione della performance di tutti i dipendenti non si può non tenere conto della valutazione fatta dai cittadini e, in genere dagli utenti dei servizi. Diventa pertanto determinante l'analisi condotta dagli utenti sul livello di soddisfazione dei servizi erogati in quanto la valutazione della performance implica l'analisi del grado di soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi (art. 3 D.Lgs 150 del 2009).

Sotto tale profilo si verifica come il servizio, nel suo complesso, è stato in grado di soddisfare gli interessi dei destinatari dei servizi e degli interventi (utenti diretti del Servizio) ed attuare uno stile di funzionamento e di rapporto con l'utenza improntato a prontezza, chiarezza e soddisfazione dell'utente.

#### **C) - CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE – Responsabili di Servizio COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE – Dipendenti del Servizio**

Si tratta di analizzare quei comportamenti indicativi di "COME si è AGITO" ossia si rivolge l'attenzione prioritaria alle modalità esecutive con cui è resa la prestazione lavorativa nell'arco temporale oggetto di valutazione.

E' l'area legata alla osservazione ed interpretazione dei comportamenti dei valutati: episodi, situazioni, atteggiamenti "osservati" nella vita quotidiana dell'ente.

Per ciò che riguarda i Responsabili, come si vedrà in seguito, il Nucleo fornisce il proprio apporto affinché tale valutazione sia esprimibile in parametri oggettivamente riconosciuti.

A tal fine è stata predisposta una lista di fattori di comportamenti "virtuosi" che esplicitano il contributo conseguentemente richiesto ad ogni Responsabile di Servizio e, all'interno del Servizio, di ogni dipendente. Tali fattori comportamentali sono da intendersi in una logica di sviluppo delle capacità personali e mirano a favorire la elevazione delle capacità gestionali (sia delle risorse economiche/strumentali che, in primis, delle risorse umane), decisionali e, anche per i dipendenti, professionali.

Tale piano di valutazione è basato su una lista di fattori tipo riportata nella scheda di valutazione allegata. La valutazione dovrà stabilire in quale misura il comportamento reale del valutato si avvicina al comportamento tipo riportato nella lista e specificato nella scheda di valutazione.

La tecnica adoperata sarà la scala di giudizio, consistente in una lista dei fattori/sottofattori di valutazione prescelti per ognuno dei quali si contempla una scala di graduazioni (da insufficiente ad ottimo da minimo a massimo o, in via alternativa con giudizio sintetico numerico). Per ognuno di questi fattori, il Nucleo di Valutazione per i Responsabili e, questi ultimi per i dipendenti del Servizio, indicherà in quale misura o grado il fattore stesso è, a suo giudizio, presente nell'individuo esaminato o in che misura sono state espresse le competenze richieste dal ruolo (metodologia per fattori e per gradi). Il punteggio finale è ottenuto sommando i punteggi relativi ai singoli fattori ed operando la relativa eventuale media.

#### **D) - CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI (Responsabili di Servizio)**

Ai sensi dell'art.9 del D.lgs. 150 del 2009, viene richiesto espressamente di effettuare un' analisi sulla capacità di differenziazione dei giudizi dei Responsabili di Servizio all'atto della valutazione dei propri collaboratori. La novità normativa deriva dall'analisi dei giudizi sommari effettuati negli anni dal nucleo della dirigenza nelle varie amministrazioni e che hanno portato il più delle volte a delle erogazioni a pioggia dei premi incentivanti giudicati severamente dalla Corte dei Conti in quanto causa di potenziali danni all'erario. Pertanto, il nucleo di valutazione è tenuto a visionare le schede di valutazione dei dipendenti di ogni servizio redatte dai Responsabili con il fine di verificare se questi ultimi, hanno differenziato i propri giudizi o si sono limitati ad una valutazione identica degli stessi.

**E) - LIVELLO DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DEL SERVIZIO PRESSO CUI SVOLGE LA PROPRIA ATTIVITÀ LAVORATIVA. (Per i dipendenti)**

Il Responsabile di Servizio deve valutare il contributo personale offerto da ciascun dipendente al raggiungimento della performance del Servizio.

**Art. 8**

**Collegamento tra valutazione delle performance e retribuzione di risultato e premi incentivanti**

Le modalità di collegamento tra valutazione delle performance e incentivazione monetaria (retribuzione di risultato per i Responsabili e incentivante per i dipendenti) sono ispirate dai seguenti principi:

- ⚡ il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è infatti quello di sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi, innescando processi di miglioramento organizzativo;
- ⚡ in considerazione della loro naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli Responsabili e dei singoli dipendenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;

Al fine di attuare la riforma del D.lgs. 150 vengono istituite tre fasce di merito, sia per i Responsabili di Servizio, che per i dipendenti.

- ⚡ 1<sup>a</sup> fascia da 90 a 100 punti a cui corrisponde l'erogazione del 100% dell'indennità di risultato per i Responsabili (pari al 25% dell'indennità di posizione) e la cifra massima erogabile per il dipendente, risultante dalla suddivisione dell'intera quota destinata alla produttività per il numero complessivo dei dipendenti.
- ⚡ 2<sup>a</sup> fascia da 70 a 89 punti a cui corrisponde l'erogazione del 75% dell'indennità di risultato per i Responsabili (il 75% del 25% dell'indennità di posizione) e il 75% della cifra massima erogabile per il dipendente, risultante dalla suddivisione dell'intera quota destinata alla produttività per il numero complessivo dei dipendenti.
- ⚡ 3<sup>a</sup> fascia da 40 a 69 punti a cui corrisponde l'erogazione del 50% dell'indennità di risultato per i Responsabili (il 50% del 25% dell'indennità di posizione) e il 50% della cifra massima erogabile per il dipendente, risultante dalla suddivisione dell'intera quota destinata alla produttività per il numero complessivo dei dipendenti.

Un punteggio inferiore a 40 punti rappresenta una valutazione negativa che non dà luogo ad alcun pagamento.

**A) - RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI SPECIFICI DEL PEG/PDO (MAX 35 PUNTI):**

La quota relativa agli obiettivi settoriali di PEG/PDO della valutazione è attribuita individualmente in relazione al "grado di raggiungimento" degli obiettivi stessi:

- ⚡ al raggiungimento del 100% di tutti gli obiettivi corrisponde un punteggio di 35.
- ⚡ il raggiungimento parziale dei singoli obiettivi, espresso moltiplicando il peso dell'obiettivo per la percentuale di realizzazione determina il punteggio relativo ad ogni obiettivo e la loro somma il punteggio complessivo cui correlare l'attribuzione del punteggio finale, come di seguito indicato in esempio:



Obiettivo	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio assegnato
Obiettivo 1	20 x	100%	20
Obiettivo 2	30 x	85%	25.5
Obiettivo 3	25 x	75%	18.75
Obiettivo 4	15 x	100%	15
Obiettivo 5	10 x	40%	4
Totale	100		83.25

A tal fine, si definisce la seguente scheda di graduazione ai fini della corresponsione dei 35 punti.

Grado di raggiungimento	PUNTI
1° Fino a 60	0
2° Da 61 a 75	14
3° Da 76 a 90	28
4° Da 91 a 100	35

**B) - GESTIONE DEI RAPPORTI CON L'UTENZA ESTERNA (MAX PUNTI 35).**

Il Nucleo di valutazione dovrà valutare l'attività qualitativa delle relazioni con i cittadini e il loro impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività. In tal caso è ammessa l'attribuzione di 35 punti.

**C) - COMPETENZE MANAGERIALI (MAX PUNTI 20).**

Solo al raggiungimento della media corrispondente alla soglia 3 equivalente al giudizio "Buono" ne deriva la corresponsione di altri 20 punti.

**D) - CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI PROPRI COLLABORATORI (MAX PUNTI 10).**

Solo al raggiungimento della soglia pari a 3 "sufficiente", ne deriva l'attribuzione di 10 punti. Si deve valutare la performance dei dipendenti sia nella parte relativa ai singoli obiettivi, sia per le capacità professionali dimostrate.

**PER I DIPENDENTI:**

**A) - RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI SPECIFICI DEL PEG/PDO:**

Viene applicato lo stesso criterio analizzato per i Responsabili di Servizio. Fino a 35 punti.

**B) - GESTIONE DEI RAPPORTI CON L'UTENZA ESTERNA**

Ciascun Responsabile di Servizio, ai fini della valutazione, deve tener conto del livello di soddisfazione dei cittadini / utenti fino a 35 punti.

**C) - LIVELLO DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DEL SERVIZIO PRESSO CUI SVOLGE LA PROPRIA ATTIVITÀ LAVORATIVA**

Solo al raggiungimento del punteggio 2 ne deriva la corresponsione di 5 punti.

I 10 punti vengono attribuiti solo con un giudizio pari a 3.

**D) - COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE**

Solo al raggiungimento del punteggio pari a 3 ne deriva l'attribuzione di 20 punti. Mentre ne deriva l'attribuzione di 10 punti al raggiungimento del giudizio 2.

**Art. 9****Strumenti di incentivazione monetaria**

Il sistema premiale applicabile presso l'amministrazione prevede il riconoscimento, al conseguimento degli standard o degli indicatori di performance, di specifici premi al personale dipendente, dirigente e non dirigente.

Ai fini di cui sopra, costituiscono strumenti premiali i seguenti istituti economici di natura incentivante, fatto salvo quanto previsto dai CCNL:

- a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale
- b) la progressione economica orizzontale
- c) l'attribuzione di incarichi e di responsabilità
- d) il bonus annuale delle eccellenze
- e) il premio annuale per l'innovazione
- f) il premio di efficienza
- g) l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale
- h) la progressione di carriera.
- i) retribuzione di risultato per i titolari di Posizione Organizzativa;

Gli strumenti premiali previsti dalle lettere a), b), c), d), e), f) e sono riconosciuti a valere sui fondi di alimentazione del salario accessorio.

Gli strumenti premiali di cui alle lettere g) ed h) sono finanziati da specifiche risorse di bilancio.

Gli strumenti di premialità di cui alle lettere d) ed e) saranno attivati e finanziati all'atto della relativa previsione del competente contratto collettivo nazionale di lavoro.

**Art. 10****Premi annuali sui risultati della performance**

Al fine di premiare i risultati della performance organizzativa il Comune può riconoscere un premio annuale. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance organizzativa ed individuale, i dipendenti dell'ente sono collocati all'interno delle rispettive fasce di merito.

**Art. 11****Bonus annuale delle eccellenze**

Il Comune può istituire annualmente il *bonus* annuale delle eccellenze al quale concorre il personale che si è collocato nella fascia di merito alta. La decisione di istituire il *bonus* deve essere adottata e resa pubblica entro il mese di gennaio.

Il *bonus* delle eccellenze può essere assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta.

Le risorse da destinare al *bonus* delle eccellenze sono individuate tra quelle destinate alla contrattazione integrativa.

Il personale premiato con il *bonus* annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al *bonus* stesso.

## **Art. 12**

### **Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza**

Al fine di premiare annualmente i migliori progetti realizzati dai dipendenti, il CCDI destinerà una parte delle risorse disponibili ai premi annuali per l'innovazione.

Il premio per l'innovazione è assegnato al o all'insieme dei dipendenti che ha/hanno concorso a realizzare un'idea, o iniziativa o progetto che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla *performance* organizzativa.

Il premio per l'efficienza è assegnato all'insieme dei dipendenti che hanno concorso a realizzare un progetto o iniziativa che abbia comportato un effettivo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, ovvero abbia garantito risparmi sui costi di funzionamento o di effettuazione dei servizi/attività da erogare/svolgere, in relazione ai seguenti fattori:

- ⌘ una quota del fondo deve incentivare l'attività di gruppo, la flessibilità organizzativa e l'interscambiabilità e viene erogata ai soggetti che hanno partecipato al progetto/iniziativa;
- ⌘ una quota del fondo deve comunque valorizzare l'apporto individuale in rapporto all'impegno ed ai criteri preventivamente determinati e concordati con soggetti partecipanti al progetto/iniziativa.

L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete al Nucleo di Valutazione sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai dirigenti e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.

La scelta dei progetti/iniziative da finanziare e l'assegnazione del premio annuale per l'efficienza, compete ai responsabili di servizio, sulla base, a preventivo, di una valutazione comparativa delle candidature presentate e, a consuntivo, del rendiconto dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.

## **Art. 13**

### **Progressioni economiche**

Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.

Le progressioni economiche sono attribuite, in base a un piano triennale, approvato dal responsabile delle risorse umane, in modo selettivo, ad una quota annuale non superiore al 30% di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della *performance* dell'Ente nonché delle risorse disponibili.

Possono concorrere alle progressioni economiche i dipendenti collocati nelle prime due fasce di merito, che abbiano maturato i punteggi minimi indicati nei fattori di valutazione definiti dal sistema di valutazione.

## **Art. 14**

### **Retribuzione di risultato**

Al fine di premiare l'impegno e il raggiungimento dei risultati prefissati, l'ente corrisponde, avuto riguardo alla metodologia allegata al presente regolamento, ai titolari di posizione organizzativa la retribuzione di risultato.

## **Art. 15**

### **Strumenti di incentivazione organizzativa**

Per valorizzare il personale, il Comune può utilizzare anche i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:

- a) progressioni di carriera;
- b) attribuzione di incarichi e responsabilità;
- c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

#### **Art. 16**

##### **Progressioni di carriera**

Nell'ambito della programmazione del personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, il Comune può prevedere la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.

La riserva di cui sopra non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

#### **Art. 17**

##### **Attribuzione di incarichi e responsabilità**

Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il Comune assegna incarichi e responsabilità.

Tra gli incarichi sono inclusi quelli di titolare di posizione organizzativa.

#### **Art. 18**

##### **Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, il Comune promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, il comune promuove periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

#### **Art. 19**

##### **Nucleo di Valutazione**

E' istituito, presso il Comune, un Nucleo di Valutazione, costituito dal Segretario Comunale, con il compito di valutare la performance della struttura amministrativa e di sottoporre al Sindaco – che sentirà in merito la Giunta – la proposta di valutazione annuale della prestazione dei Responsabili di area, in applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Compito del Nucleo di Valutazione è, altresì, quello di predisporre ed aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente.

Il Nucleo di Valutazione opera in posizione autonoma e risponde esclusivamente al Sindaco e alla Giunta; la sua attività è, comunque, improntata al principio della massima trasparenza.

Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del Nucleo di Valutazione e della partecipazione al procedimento del valutato.

Il Nucleo di Valutazione può essere istituito anche in forma associata con altri Enti Locali, tenuto conto dei compiti ad esso affidati.

#### **Art. 20**

##### **Trasparenza della performance: oggetto e finalità**

L'intera attività dell'Ente si ispira al principio generale di trasparenza. Esso costituisce, ai sensi dell'art. 117 della Costituzione, livello essenziale delle prestazioni erogate.

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle Amministrazioni Pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

#### **Art. 21**

#### **La trasparenza del sistema di valutazione**

L'Ente garantisce la trasparenza di ogni fase di attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, in primo luogo ai soggetti oggetto della valutazione, il cui coinvolgimento nel procedimento di valutazione è contenuto nel sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dalla Giunta.

E' istituita sul sito istituzionale dell'Ente, nella home page, un'apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito", di facile accesso e consultazione, in cui sono pubblicati:

- a) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- b) i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i Responsabili di area, che per i dipendenti;
- c) i nominativi ed i curricula dei componenti del Nucleo di Valutazione;
- d) i curricula dei Responsabili di area, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- e) le retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza delle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- f) i curricula e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo;
- g) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici ed a soggetti privati;
- h) ogni altra informazione che la legge e gli atti organizzativi dell'Ente dispongano di pubblicare, nel rispetto della disciplina sulla riservatezza dei dati personali.





*[Handwritten signature]*

**ALL. A. - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO**

**COMUNE DI**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO - ANNO .....**

Nome:	Unità organizzativa: SERVIZIO ...
Categoria:	Posizione economica:
Incarico ricoperto dal:	Assessore di riferimento:
Data dell'ultima valutazione:	

**A - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DEL PEG/ PDO**

	Peso		Grado di Raggiungimento *	Punteggio parziale assegnato
Obiettivo 1 di PDO		X	=	
Obiettivo 2 di PDO		X	=	
Obiettivo 3 di PDO		X	=	
Obiettivo 4 di PDO		X	=	
Obiettivo 5 di PDO		X	=	
Obiettivo 1 di PDO		X	=	
Obiettivo 2 di PDO		X	=	
Obiettivo 3 di PDO		X	=	
Obiettivo 4 di PDO		X	=	
Obiettivo 5 di PDO		X	=	
<b>Totale</b>	<b>100</b>			

---

Risultati e commenti:

---

**B) GESTIONE DEI RAPPORTI CON L' UTENZA ESTERNA**

Si valuta:

- l'attenzione e cortesia dell'operatore
- chiarezza e completezza delle informazioni ricevute
- rispetto e riservatezza personale

☐ scarso            10 punti

☐ adeguato        25 punti

☐ elevato           35 punti



## C- COMPETENZA MANAGERIALE

### 1- Capacità di collaborazione con la componente politica e con gli altri Responsabili

a- capacità di anticipare e rispondere attivamente ai bisogni e alle problematiche poste dagli assessori

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

b- capacità di collaborare con gli altri settori per il miglioramento dei servizi

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

### 2 - capacità dimostrata nel gestire il proprio tempo di lavoro/flessibilità

a- capacità di valutare le urgenze e di affrontarle positivamente in rapporto all'importanza

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

b- capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e alle situazioni nuove

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

c- capacità di organizzare e gestire il proprio tempo

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

d- capacità di rispettare i tempi nell'attività ordinaria

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

### 3- capacità di gestire, motivare, guidare, valutare i collaboratori

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

a- capacità di coordinamento e coinvolgimento all'interno del SERVIZIO

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

b- capacità di delegare ai collaboratori

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

c- capacità di favorire la circolazione delle informazioni all'interno del SERVIZIO

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

### 4- Capacità connesse al controllo di gestione

a- capacità di programmare e organizzare le risorse (umane, finanziarie e strumentali) in funzione del raggiungimento degli obiettivi

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

b- capacità di lavorare in funzione degli obiettivi prestabiliti

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

c- capacità di monitorare i risultati sulle funzioni affidate ai collaboratori

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

---

**Punteggio complessivo:** ..... : 12=

---

**Legenda:** 1 scarso      2 adeguato      3 buono      4 elevato      5 di assoluto rilievo

---

**D- CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI DIPENDENTI**

1 scarsa ☐ 2 mediocre ☐ 3 sufficiente ☐ 4 discreta ☐ 5 ottima ☐

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI****A - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DEL PEG/ PDO**

	Peso		Grado di Raggiungimento *		Punteggio parziale assegnato
Obiettivo 1 di PDO		X		=	
Obiettivo 2 di PDO		X		=	
Obiettivo 3 di PDO		X		=	
Obiettivo 4 di PDO		X		=	
Obiettivo 5 di PDO		X		=	
Obiettivo 1 di PDO		X		=	
Obiettivo 2 di PDO		X		=	
Obiettivo 3 di PDO		X		=	
Obiettivo 4 di PDO		X		=	
Obiettivo 5 di PDO		X		=	
Totale	100				

---

**Risultati e commenti:**

---

## **B) GESTIONE DEI RAPPORTI CON L' UTENZA ESTERNA**

Si valuta:

- l'attenzione e cortesia dell'operatore
- chiarezza e completezza delle informazioni ricevute
- rispetto e riservatezza personale

☐ scarso            10 punti

☐ adeguato        25 punti

☐ elevato           35 punti

**C) Livello del contributo assicurato alla performance del servizio presso cui svolge la propria attività lavorativa.**

1 scarso ☐    2 adeguato ☐    3 elevato ☐

<b>D- COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE</b>
---

*a) capacità di fornire informazioni complete, chiare e precise ai colleghi, Sindaco e Assessori.*

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

*b) capacità di collaborare in team all'interno del proprio servizio.*

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

*c) capacità di collaborare con i colleghi di altri servizi*

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

*d) capacità di affrontare i problemi con prontezza nel prospettare la soluzione*

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

*e) capacità di organizzare il proprio lavoro nel rispetto dei tempi*

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

*f) conoscenza nel proprio campo di attività*

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

*g) capacità di essere efficace anche nelle situazioni di tensione*

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

*h) capacità di lavorare in autonomia*

1 ☐                      2 ☐                      3 ☐                      4 ☐                      5 ☐

---

**Punteggio complessivo:    ..... : 8 =**

---

**Legenda:** 1 scarso    2 adeguato    3 buono    4 elevato    5 di  
assoluto rilievo

## RISULTATI DELLA VALUTAZIONE

a :  
b:  
c:  
d:

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Firma del Responsabile di SERVIZIO/ dipendente</span> <span>Data:</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <span>Firma del Direttore Generale/Responsabile di servizio:</span> <span>Data:</span> </div>

<i>Punteggio ottenuto</i>	<i>Percentuale di indennità di risultato riconosciuta/ Percentuale del premio incentivante</i>
	_____

