



*Comune di Albissola Marina*

*Provincia di Savona*

# **Regolamento sulla valutazione della performance**

Approvato con deliberazione della G.C. n. 167 del 28 ottobre 2014  
e modificato con delibera G.C. n.134 del 6 ottobre 2015

## Sommario

<b>1 - INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>2 – DALLA PROGRAMMAZIONE ALLA PERFORMANCE.....</b>	<b>3</b>
<b>3 – DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI CHE SI INTENDONO RAGGIUNGERE E COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI E L’ALLOCAZIONE DELLE RISORSE .....</b>	<b>4</b>
<b>4 –MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO E ATTIVAZIONE DI EVENTUALI INTERVENTI CORRETTIVI.....</b>	<b>4</b>
<b>5 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA CON SISTEMI PREMIANTI E SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO.....</b>	<b>5</b>
Performance organizzativa .....	6
Sistema di valutazione delle performance dei Responsabili di Servizio o di settore, titolari di Posizione Organizzativa .....	6
Sistema di valutazione delle performance dei Dipendenti .....	7
Elementi e fattori di valutazione.....	7
Collegamento tra valutazione della performance e retribuzione di risultato/premio incentivante .....	9
Rendicontazione dei risultati di valutazione .....	9
<b>6 – IL NUCLEO DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>10</b>
<b>7 – AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....</b>	<b>12</b>
Graduazione delle Posizioni Organizzative .....	12
Criteri di valutazione individuale dei dipendenti Responsabili di servizio titolari di Posizione Organizzativa.....	12
Indennità di risultato.....	13
<b>8 – VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>9 – VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE.....</b>	<b>15</b>
<b>ALLEGATI:.....</b>	<b>17</b>
Scheda A “Valutazione dei Responsabili di servizio – titolari di P.O.” .....	17
Scheda B “Valutazione dei Dipendenti non titolari di P.O.”.....	17
Scheda C “Valutazione del Segretario Comunale” .....	17

## **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 di Albissola Marina, mediante la riformulazione del Regolamento di Organizzazione e 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.

## **2 – Dalla programmazione alla performance**

Il ciclo di gestione della performance dalla lett. a) alla f) dell'art. 4 del D. Lgs. 150 del 2009 e la sua attuazione a livello comunale costituiscono momenti esecutivi della programmazione amministrativa che si articola:

- 1) nel Bilancio annuale e Pluriennale;
- 2) nella Relazione Previsionale e Programmatica

Con tali strumenti si definiscono le finalità e le principali linee di azione dell'amministrazione, sulla base delle strategie definite dal Consiglio Comunale nelle linee programmatiche. In modo particolare la relazione previsionale e programmatica non costituisce più solo uno strumento economico finanziario ma, coerentemente con il quadro delineato dal D. Lgs 150 del 2009, si articola già in una pianificazione degli obiettivi di carattere triennale sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, pensata in coerenza con i bisogni degli utenti/cittadini.

Il D. Lgs 150 del 2009 dispone che il ciclo di gestione della performance si sviluppi nelle seguenti fasi:

- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- 2) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 3) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale con l'utilizzazione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 4) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo e ai cittadini ed utenti dei servizi.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance come sviluppato nelle fasi sopra evidenziate, può avere importanti implicazioni per il Comune di Albissola Marina e in particolare:

- rafforzare il legame tra scelte politiche e strategie operative ;
- garantire la massima trasparenza intesa quale accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino;
- puntare al miglioramento continuo dei servizi resi al cittadino grazie all'utilizzo delle informazioni rese dagli stessi durante il processo di misurazione e valutazione.

### **3 – Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse**

Quanto sopra viene attuato e trova sfogo all'interno della normativa comunale mediante il Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) che non è solo uno strumento di destinazione finanziaria della spesa, ma costituisce strumento obbligatorio di gestione, tramite il quale la Giunta Comunale assegna le risorse economiche e di personale, distribuisce i compiti specifici e le responsabilità gestionali tra i Responsabili di Servizio, assegna gli obiettivi specifici che si intendono raggiungere.

Più precisamente con la predisposizione del P.E.G. si fissano, per ogni servizio, gli obiettivi strategici e operativi da raggiungere con le caratteristiche di cui all'art. 5 del Decreto 150/2009. Tale strumento costituisce al contempo e a livello di dettaglio, la prosecuzione dell'attività di programmazione e, quindi, il giusto raccordo con la pianificazione triennale dell'Ente. E' sul raggiungimento degli obiettivi che si aggancia il tema del rapporto con la cittadinanza e il costante monitoraggio dei servizi espressi.

### **4 – Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi**

Al fine di consentire al Sindaco ed alla Giunta Comunale di attuare un controllo in itinere della gestione e della realizzazione degli obiettivi programmati e di poter eventualmente disporre mutamenti e variazioni di rotta rispetto agli indirizzi stabiliti all'inizio dell'esercizio, ogni Responsabile di Servizio assicura adeguata informazione dell'andamento del servizio all'Assessore di riferimento. Inoltre, ogni Responsabile di Servizio dovrà riferire alla Giunta Comunale o ai singoli Assessori di riferimento sulle fasi di avanzamento degli obiettivi in appositi incontri (*check point meeting*/conferenza dei responsabili e Giunta) da tenersi con cadenza almeno quadrimestrale. Detti incontri potranno avere forma diversa: collegiali tra Giunta, Segretario Generale e Responsabili di Servizio (potranno altresì tenersi incontri particolari tra Giunta, Segretario Generale e ciascuno (o più) Responsabili di Servizio), oppure, a seconda delle esigenze, potranno tenersi incontri tra Sindaco, Assessore di riferimento, Segretario Generale e Responsabile interessato. Questa attività di reporting quadrimestrale è strutturata in modo da fornire un'analisi dello stato di avanzamento degli obiettivi sulla base di una impostazione descrittiva, in base alla quale il responsabile, in contraddittorio con il Segretario e con l'Assessore competente, verificano il livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti e programmano quelli del successivo quadrimestre.

I Responsabili di Servizio devono, con cadenza quadrimestrale o quando richiesto dal dipendente, verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi in contraddittorio necessario e obbligatorio con gli stessi.

## **5 – Misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa con sistemi premianti e secondo criteri di valorizzazione del merito.**

Finalità precipua di un Sistema di valutazione della performance, deve ovviamente essere quello di effettuare la valutazione dei dipendenti in maniera quanto più possibile oggettiva e motivata utilizzando sistemi premianti e secondo criteri di valorizzazione del merito, nella convinzione che un Sistema sia buono se ampiamente condiviso sia dagli Organi di Governo, che devono vedere in esso un valido strumento gestionale, sia dai dipendenti che devono essere adeguatamente motivati nel presupposto che saranno valutati in modo oggettivo.

In ogni caso un valido Sistema non può prescindere dal fatto che gli obiettivi gestionali debbano contenere le seguenti caratteristiche (art. 5 D. Lgs. 150 del 2009) e pertanto essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività e, quindi, alla missione istituzionale di cui al programma di governo, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- attuabili, poiché un obiettivo impossibile non è un obiettivo;
- tempificati, dando un orizzonte temporale congruo e certo;
- remunerativi e quindi incentivanti nella giusta misura.

Il sistema valuta se i risultati programmati sono stati raggiunti o meno e può definirsi come un processo mediante il quale si assicura, nel corso dell'esercizio, che vengano attuate le strategie dell'organizzazione.

Pianificazione e valutazione quindi vanno insieme. Non ci può essere valutazione senza precedente pianificazione e il P.E.G. perde efficacia senza un successivo controllo/valutazione.

Per diventare strumenti efficaci di guida dei comportamenti verso i risultati attesi, i vari sistemi operativi (P.E.G., valutazione, formazione, contrattazione decentrata, gestione del personale, comunicazione) devono essere integrati, coerenti e complementari in modo che essi concorrano tutti insieme a delineare una univoca direzione di marcia.

In particolare, il legame tra pianificazione e sistema di valutazione è inevitabile: tra essi deve intercorrere una forte integrazione e ciò deriva anche dalle seguenti constatazioni:

- il piano ed il sistema di valutazione assolvono funzioni complementari: da un lato, orientare i comportamenti dei responsabili e del personale verso il raggiungimento dei risultati desiderati; dall'altro, supportare e incentivare l'orientamento dei comportamenti verso i risultati;
- essi devono essere quindi pensati in modo complementare per integrarsi a vicenda: le risultanze della valutazione producono informazioni utili per l'adeguamento del sistema di programmazione;

In buona sostanza con la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale:

- si opera perché l'Ente adotti le proprie strategie in modo efficace ed efficiente;
- si garantisce il collegamento continuo tra verifica dei risultati e quanto programmato;
- si verifica l'impiego coerente e razionale delle risorse;
- si promuove la consapevolezza di dove sta dirigendosi l'azione dell'Ente rispetto agli obiettivi prefissati;
- si forniscono le informazioni necessarie (*feedback*) per eventuali azioni correttive, dirette a migliorare i risultati gestionali.

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 al miglioramento dei risultati dell'ente nel suo complesso.

### **Performance organizzativa**

La scelta di misurare le prestazioni dei servizi resi, anche attraverso le valutazioni del cittadino, offre all'Amministrazione uno strumento per eventuali azioni correttive. Saranno soprattutto gli esiti riferiti in particolare ai servizi aperti al pubblico che potranno indirizzare l'Amministrazione verso nuovi e legittimi obiettivi, sempre più sfidanti, o a modificare e perfezionare quelli in corso di realizzazione. Pertanto il giudizio del cittadino non incide soltanto sulla valutazione del personale, ma anche:

- sulle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- sul grado di attuazione dei Programmi e dei Piani di cui alla relazione previsionale e programmatica/piano triennale;
- sulla qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

In buona sostanza con la valutazione operata dal cittadino si attua la misurazione della performance organizzativa dell'Ente, in quanto valutando al contempo i Responsabili di Servizio e i singoli dipendenti si raggiunge l'obiettivo di valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.

### **Sistema di valutazione delle performance dei Responsabili di Servizio o di settore, titolari di Posizione Organizzativa**

La valutazione delle performance dei Responsabili di Servizio è effettuata dal Nucleo di Valutazione.

Costituiscono oggetto di valutazione della performance dei Responsabili di Servizio, anche alla luce dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009:

- a) il raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati con il P.E.G.;
- b) competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Non costituiscono oggetto del sistema di valutazione:

- le caratteristiche personali e le opinioni personali dei singoli valutati.

E' importante sottolineare che in sede di valutazione, il Nucleo di Valutazione dovrà esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non ha fatto, sui comportamenti attivati ed il grado di raggiungimento degli obiettivi nel periodo considerato.

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

## **Sistema di valutazione delle performance dei Dipendenti**

I dipendenti non titolari di Posizione organizzativa, saranno valutati dal proprio Responsabile di Servizio.

Costituiscono oggetto di valutazione della performance dei dipendenti:

- a) il raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati con il P.E.G.;
- b) competenze professionali e comportamenti organizzativi dimostrati;
- c) 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 personali dei singoli valutati.

E' importante sottolineare che in sede di valutazione, Il Responsabile di Servizio dovrà esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non ha fatto, sui comportamenti attivati ed il grado di raggiungimento degli obiettivi nel periodo considerato.

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

## **Elementi e fattori di valutazione**

### ***a) Raggiungimento degli obiettivi specifici (per Responsabili di Servizio e per dipendenti non titolari di P.O.):***

Sotto tale voce si valuta il raggiungimento degli obiettivi specifici predeterminati e definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'Ente, anche in sede di P.E.G. 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;
- 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 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 P.E.G., suscettibili di misurazione in ordine al raggiungimento. Tali obiettivi specifici sono naturalmente aggiuntivi e di miglioramento rispetto alla normale operatività dell'Ente.

Peraltro, il Segretario Generale 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 eventuale ricorso alla rinegoziazione in corso d'anno.

**b) Competenze professionali e comportamenti organizzativi (per i Responsabili di Servizio e per i dipendenti non titolari di P.O.):**

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 di Valutazione fornisce il proprio apporto affinché tale valutazione sia esprimibile in parametri oggettivamente riconosciuti. Il ruolo fondamentale viene svolto dal Segretario Generale che, operando quotidianamente nell’Ente, svolge il compito di “osservatore” dei comportamenti.

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, ad 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 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, per ognuno dei quali il Nucleo di Valutazione per i Responsabili di Servizio e questi ultimi per i propri collaboratori (dipendenti non titolari di P.O.), 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.

Per la valutazione della prestazione il metodo proposto prevede una scala di valutazione espressa in termini numerici con cui corrisponde una descrizione sintetica del significato della valutazione numerica.

Il punteggio finale è ottenuto sommando i punteggi relativi ai singoli fattori ed operando la relativa eventuale media.

**c) Capacità di valutazione dei propri collaboratori (solo per i 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.

**d) *Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura o del Servizio (per Responsabili di Servizio e per i dipendenti non titolari di P.O.):***

Sarà valutato il contributo personale offerto da ciascun Responsabile di Servizio alla performance generale della struttura e da ciascun dipendente al raggiungimento della performance del proprio Servizio, secondo i parametri indicati nella scheda di valutazione.

Tra i fattori valutabili riveste particolare importanza anche la gestione dei rapporti con l'utenza. 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. È in questa sede che viene valutata la qualità del contributo alla performance generale della struttura anche tenendo in considerazione i questionari somministrati al pubblico

**Collegamento tra valutazione della performance e retribuzione di risultato/premio incentivante**

Le modalità di collegamento tra valutazione della performance e incentivazione monetaria (sia sotto forma di retribuzione di risultato spettante ai Responsabili di Servizio titolari di Posizione Organizzativa, sia sotto forma di incentivazione ai dipendenti non titolari di P.O.) sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli emolumenti accessori 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'ammontare dei suddetti emolumenti.

**Rendicontazione dei risultati di valutazione**

La valutazione delle competenze e delle prestazioni individuali è un momento importante dell'attività di verifica dell'operato dei diversi Servizi dell'Amministrazione, ma nel contempo è un momento delicato sia per il valutatore, sia per il valutato.

Occorre preparazione, equilibrio e sincerità da parte di tutti i soggetti in gioco. È opportuno che la valutazione avvenga anche attraverso un colloquio ove il valutatore comunichi e discuta con il valutato l'andamento della performance nel periodo di riferimento. Il colloquio può contribuire a superare interpretazioni formalistiche, incomprensioni ed ambiguità-

È importante che il colloquio sia un dialogo positivo nel quale il valutatore espone al valutato il suo giudizio, unitamente a considerazioni e consigli utili per migliorare la prestazione. Il colloquio non è un esame scolastico né la "caccia al difetto": è una occasione importante per scambiarsi informazioni e per dare sbocchi positivi alla propria attività lavorativa.

Rifiutare il colloquio significa vanificare le potenzialità e finalità positive del sistema di valutazione e l'inevitabile concentrarsi solo su aspetti di minore gradimento (il "giudizio" di un'altra persona può risultare non gradito se visto come controllo).

A tal fine, i valutatori, con cadenza periodica, o quando richiesto dal dipendente valutato, devono verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi fissati, tenendo in considerazione gli eventuali fattori di criticità o suggerimenti da parte dei valutati, che potrebbero emergere nel corso della verifica.

## **6 – Il Nucleo di Valutazione.**

### ***Definizione e composizione***

Il Nucleo di Valutazione è un organo che opera secondo principi di indipendenza, cui l'Ente affida il compito di promuovere, supportare e garantire la validità metodologica dell'intero sistema di gestione della performance, nonché la sua corretta applicazione.

Il Nucleo di Valutazione del Comune di Albissola Marina è organo monocratico.

### ***Nomina, durata, cessazione e revoca***

Il Nucleo di Valutazione è nominato con deliberazione della Giunta Comunale, che può individuarlo in un soggetto esterno dotato di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e del personale delle amministrazioni pubbliche, desunta attraverso precedenti incarichi conferiti, pubblicazioni e/o docenze specifiche in materia e da altre evidenze dalle quali evincere il possesso della necessaria professionalità, l'incarico è da conferire con procedura comparativa, previa pubblicizzazione di avviso di selezione.

Il Nucleo di Valutazione resta in carica tre anni e ove per qualunque ragione cessasse dall'incarico prima della scadenza, la durata dell'incarico del sostituto è limitata al tempo residuo.

Il componente del Nucleo di Valutazione è revocabile solo per gravi violazioni di legge ovvero per comportamenti gravemente scorretti tali da consentire la revoca per giusta causa in base ai principi sul mandato su rappresentanza e cessa dall'incarico per:

- a) scadenza del mandato;
- b) dimissioni volontarie;
- c) impossibilità non motivata, derivante da qualsivoglia causa, a svolgere l'incarico per un periodo di tempo superiore a novanta giorni non lavorativi.

### ***Incompatibilità***

Non può essere nominato membro del Nucleo di Valutazione chi rivesta incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali, ovvero chi abbiano rivestito simili incarichi o cariche nei tre anni precedenti la designazione.

### ***Struttura tecnica di supporto del Nucleo di Valutazione.***

Il Nucleo di Valutazione, per lo svolgimento delle proprie funzioni, si può avvalere di una struttura tecnica, avente funzioni di supporto metodologico, operativo e di segreteria amministrativa.

Tale struttura, se ritenuta necessaria dall'Amministrazione, è istituita con atto di Giunta Comunale che ne stabilisce la composizione e ne effettua la relativa nomina.

### ***Tipologia di funzioni***

Le funzioni del Nucleo di Valutazione hanno riguardo sia ad aspetti metodologici che di verifica, garanzia e certificazione del sistema di gestione della performance dell'Ente.

Per lo svolgimento di tali funzioni il Nucleo di Valutazione:

- a) si coordina con i sistemi operativi del Comune, con particolare riferimento al personale, all'organizzazione, alla programmazione e controllo, ai servizi finanziari ed ai sistemi informativi;

- b) si avvale della struttura tecnica di supporto, se presente.

Oltre a quelle definite nel presente regolamento, il Nucleo di Valutazione presidia le funzioni esplicitamente previste dai contratti collettivi di lavoro e da specifiche normative degli enti locali.

### ***Funzioni di supporto metodologico***

Il Nucleo di Valutazione svolge funzioni di supporto alla definizione, alla valutazione del funzionamento ed alla eventuale manutenzione del sistema di gestione della performance.

Tra dette funzioni rientrano:

- a) la definizione e l'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione;
- b) la definizione e l'aggiornamento del sistema premiale;
- c) la promozione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- d) la definizione e l'aggiornamento della metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali e organizzative, attraverso fattori ponderali di misurazione;
- e) l'applicazione delle metodologie di cui alla lettera precedente;
- f) il supporto all'organo esecutivo nell'azione di controllo strategico.

### ***Funzioni di verifica, garanzia e certificazione***

Il Nucleo di Valutazione svolge funzioni di verifica, garanzia e certificazione con riguardo al sistema di gestione della performance.

Tra dette funzioni rientrano:

- a) la garanzia sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione;
- b) la misurazione della performance organizzativa ed individuale attraverso la validazione della relazione sulla performance;
- c) la valutazione della performance organizzativa ed individuale dei Responsabili di Servizio e titolari di Posizione Organizzativa;
- d) la verifica della pubblicazione della relazione sulla performance sul sito dell'Ente nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito";
- e) l'esercizio delle attività di controllo strategico;
- f) la garanzia della correttezza del sistema premiante;
- g) la validazione dei risparmi sui costi di funzionamento conseguiti dall'Ente;
- h) la definizione della proposta di attribuzione degli incentivi monetari ed organizzativi ai responsabili settore, applicando il sistema premiante definito ai sensi dell'art. 31, comma 3, del D. Lgs. 150/2009;
- i) l'intervento nell'attribuzione diretta di altri incentivi sulla base delle disposizioni del sistema premiale;
- j) l'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, secondo le normative nel tempo vigenti;
- k) l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato di attuazione del sistema di performance management in seguito all'attività di monitoraggio dello stesso;
- l) la verifica periodica della rispondenza delle determinazioni organizzative ai principi indicati dell'art.2, c.1, del D. Lgs. 165/2001;
- m) la comunicazione tempestiva delle criticità riscontrate nel sistema di gestione della performance agli organi di governo, alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la Funzione pubblica ed all' A.N.A.C. (ex C.I.V.I.T.)

## **7 – Area delle Posizioni Organizzative.**

Nel rispetto dei criteri contenuti nelle disposizioni seguenti possono essere istituite, presso il Comune di Albissola Marina, posizioni di lavoro caratterizzate dall'assunzione diretta di responsabilità di prodotto e risultato ai sensi dell'art. 8 del CCNL 31.03.1999 del comparto Regioni ed Autonomie Locali, coincidenti con l'Unità di massima dimensione nell'ambito della struttura organizzativa dell'Ente.

L'Ente determina il numero delle posizioni organizzative, considerando le sue dimensioni, le risorse del proprio bilancio e la sua struttura organizzativa, nonché il valore da attribuire alle singole posizioni e la durata degli incarichi ai titolari.

L'individuazione dei titolari di posizioni organizzative avviene all'interno delle singole Unità organizzative con provvedimento del Sindaco ai sensi e per gli effetti dell'art. 50 e 107 del D. Lgs. N° 267/2000 che attribuisce al Capo dell'amministrazione il potere di decisione in merito all'attribuzione della titolarità delle funzioni apicali e gestionali.

### **Graduazione delle Posizioni Organizzative**

Ai sensi degli artt. 8 e segg. del CCNL 31.03.1999 e dell'art. 15 del CCNL 22.01.2004 del comparto Regioni ed Autonomie Locali l'Ente istituisce l'Area delle Posizioni Organizzative.

Le Posizioni sono connesse all'organigramma funzionale e gestionale dell'Ente. Qualsiasi modifica intervenga nell'ambito della struttura organizzativa può comportare variazioni nel loro "peso", fino alla loro soppressione, con conseguente modifica di incarico al responsabile individuato come titolare di Posizione Organizzativa.

Il CCNL lascia, in tema di valutazione, ampia libertà e discrezionalità alle amministrazioni, imponendo esclusivamente che le Posizioni Organizzative devono essere "graduate", ai fini della determinazione della retribuzione di posizione, attraverso la definizione di criteri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa ed alle responsabilità derivanti dalla funzione assolta. Gli stessi criteri a loro volta possono essere scomposti in variabili ed indicatori.

La graduazione delle Posizioni Organizzative è disposta dalla Giunta Comunale, con apposita deliberazione, che effettuerà la valutazione a "sedia" vuota, ovvero provvederà a valutare la posizione e non la persona che la occupa. Nella graduazione delle Posizioni Organizzative, la Giunta comunale potrà avvalersi dell'apporto del Nucleo di valutazione.

Secondo l'art. 10 del CCNL 31/03/1999 ciascun Ente stabilisce la graduazione della retribuzione di posizione delle Posizioni Organizzative mantenendosi entro l'importo minimo di € 5.164,56 e l'importo massimo di € 12.911,42 annui lordi divisi in tredici mensilità, secondo il contratto vigente.

Ai fini della determinazione della retribuzione di cui sopra, viene assegnata ad ogni posizione organizzativa un punteggio sulla base di parametri predefiniti.

### **Criteri di valutazione individuale dei dipendenti Responsabili di servizio titolari di Posizione Organizzativa**

#### ***Misurazione e valutazione della performance***

Come già indicato nell'art. 5, la misurazione e valutazione della performance per i Responsabili di servizio o di settore avviene mediante gli elementi contenuti nella scheda di valutazione, allegato

A, al presente regolamento nella quale vengono evidenziati la valutazione dei comportamenti organizzativi e il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel P.E.G.

Il raggiungimento degli obiettivi viene verificato mediante la valutazione dei risultati e successivamente analizzato in un colloquio tra i Responsabili di servizio con il Nucleo di Valutazione.

La valutazione della performance dei Responsabili di Servizio o di Settore, effettuata dal Nucleo di Valutazione, viene comunicata agli interessati e approvata dalla Giunta Comunale.

### ***Procedure di conciliazione***

I responsabili di settore o di servizio entro 7 giorni dal ricevimento della proposta di valutazione possono presentare osservazioni in forma scritta e richiedere un incontro con il Nucleo di Valutazione al fine di confrontarsi sul giudizio espresso. A seguito di ciò il Nucleo di Valutazione può confermare o modificare la propria valutazione.

Qualora, a seguito delle controdeduzioni, il giudizio del Nucleo di Valutazione rimanesse invariato, l'interessato potrà attivare le procedure di contenzioso secondo le vigenti normative.

### **Indennità di risultato**

Contestualmente alla definizione e assegnazione degli obiettivi, la Giunta Comunale stabilisce, per ogni responsabile di servizio o di settore, il peso e la priorità che ciascun obiettivo riveste per l'Amministrazione.

L'indennità di risultato (prevista dall'art. 10, comma 3 del CCNL 31.03.1999) sarà quindi erogata a ciascun Responsabile sulla base del punteggio conseguito nella scheda di valutazione, nelle percentuali sotto indicate:

Punteggio ottenuto nella scheda di valutazione	Retribuzione di risultato erogabile (% della retribuzione MASSIMA di risultato stabilita con deliberazione della G.C.)
Dal 80,0% al 100% del punteggio massimo ottenibile	100
Dal 60% al 79,99% del punteggio massimo ottenibile	70
Dal 40% al 59,99% del punteggio massimo ottenibile	50
Dal 25,01% al 39,99% del punteggio massimo ottenibile	30
Fino al 25% del punteggio massimo ottenibile	Non viene assegnata l'indennità di risultato

## **8 – Valutazione del personale non incaricato di Posizione organizzativa.**

### ***Misurazione e valutazione della performance***

Come anticipato all'art. 5, la misurazione e valutazione della performance per il personale non titolare di Posizione organizzativa avviene mediante gli elementi contenuti nella scheda di valutazione, allegato B al presente regolamento, nella quale vengono evidenziati i comportamenti organizzativi ed il raggiungimento degli obiettivi.

La performance organizzativa viene valutata dal Responsabile di Servizio facendo riferimento ad ogni elemento di giudizio in suo possesso e/o mediante rilevazioni di soddisfazione dell'utenza.

La valutazione effettuata dal Responsabile di Servizio o di Settore viene comunicata agli interessati ed al Nucleo di Valutazione.

**Procedure di conciliazione**

I dipendenti entro 7 giorni dal ricevimento della proposta di valutazione possono presentare osservazioni in forma scritta e richiedere un incontro con il Responsabile di Servizio al fine confrontarsi sulla valutazione. A seguito di ciò il Responsabile può confermare o modificare la propria valutazione.

Qualora, a seguito delle controdeduzioni, il giudizio del Responsabile rimanesse invariato, l'interessato potrà attivare le procedure di contenzioso secondo le vigenti normative.

**Modalità di calcolo del premio incentivante ai dipendenti non titolari di P.O.**

L'attribuzione del premio da erogare avverrà in maniera direttamente proporzionale considerando il punteggio ricevuto, il servizio prestato nell'anno (rilevabile dal monte ore annuo lavorato) e i parametri di categoria sotto indicati:

COEFFICIENTI DI CATEGORIA				
	stipendio annuo CCNL 31.7.2009	stipendio medio di categoria	coefficiente	coefficiente arrotondato
d6	€ 28.342,72	€ 24.656,68	1,459725049	1,46
d5	€ 26.510,86			
d4	€ 25.377,76			
d3	€ 24.338,14			
d2	€ 22.203,89			
d1	€ 21.166,71			
<hr/>				
c5	€ 21.901,32	€ 20.573,21	1,217975530	1,22
c4	€ 21.120,11			
c3	€ 20.472,62			
c2	€ 19.917,86			
c1	€ 19.454,15			
<hr/>				
b7	€ 19.878,40	€ 18.476,23	1,093830063	1,10
b6	€ 19.143,58			
b5	€ 18.808,79			
b4	€ 18.496,61			
b3	€ 18.229,92			
b2	€ 17.531,61			
b1	€ 17.244,71			
<hr/>				
a5	€ 17.539,65	€ 16.891,32	1,000000000	1,00
a4	€ 17.184,06			
a3	€ 16.884,36			
a2	€ 16.533,95			
a1	€ 16.314,57			

Si precisa che il coefficiente di categoria è stato calcolato seguendo il seguente criterio: ponendo il valore 1 alla media delle retribuzioni tabellari della categoria A pari a € 16.891,32 (media delle basi da A1 ad A5), tutti gli altri rapporti (relativi alle categorie B, C e D) sono stati ottenuti dividendo i valori medi tabellari delle categorie superiori per il suddetto valore base.

Il premio di produttività individuale viene calcolato come segue:

Budget di produttività diviso la somma dei coefficienti individuali moltiplicato il coefficiente individuale per ciascun lavoratore.

Il coefficiente individuale viene rilevato dall'insieme dei seguenti fattori di ponderazione:

- a) il monte ore annuo effettivamente lavorato dal singolo dipendente nel periodo di riferimento;
- b) parametro di categoria, calcolato come da schema sopra indicato : A = 1,00;  
B = 1,10;  
C = 1,22;  
D = 1,46.
- c) il punteggio di valutazione individuale, parametrato a 100.

Ed è calcolato come segue:  $a \times b \times c / 1000$

Successivamente viene definito il premio spettante a ciascun dipendente, che si ottiene come segue:

$$\frac{\text{Budget di produttività}}{\text{Somma di tutti i coefficienti individuali}} \times \text{coefficiente individuale}$$

## **9 – Valutazione del Segretario comunale.**

Ai sensi dell'art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali quadriennio normativo 1998/2001, al Segretario comunale è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale.

Il Comune destina a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10 % del monte salari riferito al segretario nell'anno di riferimento.

La misurazione e la valutazione della performance del Segretario Generale viene effettuata dal Sindaco relativamente all'esercizio precedente, anche ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere, ed è effettuata considerando i parametri di cui all'allegata scheda C.

La verifica attiene alle funzioni attribuite ed ai compiti svolti dal Segretario, con particolare riferimento al positivo contributo fornito ed alla collaborazione attiva, per quanto di competenza, nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione.

### ***Funzioni da valutare e modalità di valutazione***

Le funzioni da valutare sono le seguenti:

- a) la funzione di collaborazione.  
Nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo, ma anche quello propositivo, nell'ambito sempre delle competenze proprie del Segretario comunale.
- b) la funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti.  
La funzione dovrà essere valutata in relazione all'attività di consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente intesa quale capacità di individuazione degli strumenti giuridico amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione.
- c) la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio comunale e della Giunta.  
Sono oggetto di valutazione le funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti della Giunta e del Consiglio comunale intese quali capacità di supportarne l'azione con riferimento agli ambiti di competenza. Rientra nello svolgimento

della funzione "de qua" anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli organi dell'ente.

- d) la funzione di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili di Settore o di Servizio.  
La valutazione dovrà avvenire considerando che per sovrintendenza si intende l'attività svolta dal segretario comunale finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei responsabili di Settore o di Servizio, in coerenza con il programma dell'amministrazione comunale. Per coordinamento si intende l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza.
- e) la funzione di presidente della delegazione trattante di parte pubblica.
- f) La funzione di responsabile di Settore o di Servizio, se attribuita con specifico provvedimento del Sindaco.  
La valutazione dovrà avvenire in considerazione degli obiettivi raggiunti e della propensione ad incentivare e motivare le professionalità esistenti, i processi formativi e il lavoro di gruppo.

### **Valutazione**

La valutazione del Segretario comunale, ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato, è espressa dal rapporto tra punteggio massimo potenzialmente ottenibile e punteggio effettivamente ottenuto.

Il Sindaco quindi, nell'ambito di ciascuna funzione soggetta a valutazione, potrà attribuire il proprio giudizio tra "elevato", "buono", "modesto" e "scarso" ai quali corrisponde il punteggio definito nella scheda di valutazione.

La valutazione finale è effettuata entro il mese di maggio dell'anno successivo (e comunque dopo l'approvazione del Rendiconto della gestione) a quello oggetto della valutazione, sulla base degli elementi acquisiti nel corso dell'anno e secondo i parametri indicati nel presente regolamento.

La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ottenuti in riferimento alle singole funzioni svolte, ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

Punteggio ottenuto	% della retribuzione di risultato erogabile
Fino al 25% del punteggio massimo ottenibile	Non viene assegnata l'indennità di risultato
Dal 25,1% al 39,99% del punteggio massimo ottenibile	30
Dal 40% al 59,99% del punteggio massimo ottenibile	50
Dal 60% al 79,99% del punteggio massimo ottenibile	70
Dal 75,1% al 100% del punteggio massimo ottenibile	100

### **Procedure di conciliazione**

La valutazione finale è trasmessa dal Sindaco al Segretario comunale, che può presentare le proprie controdeduzioni entro 7 giorni dall'avvenuta conoscenza. Sulle controdeduzioni decide il Sindaco.

Qualora, a seguito delle controdeduzioni, il giudizio rimanga invariato, l'interessato potrà attivare le procedure di contenzioso secondo le vigenti normative.

**ALLEGATI:**

**Scheda A “Valutazione dei Responsabili di servizio – titolari di P.O.”**

**Scheda B “Valutazione dei Dipendenti non titolari di P.O.”**

**Scheda C “Valutazione del Segretario Comunale”**

VALUTAZIONE COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: SCHEDA N. 2

Nome e cognome del Responsabile di servizio .....

periodo di valutazione ..... anno .....

FATTORI CORRELATI ALLE CAPACITA' INDIVIDUALI

Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura	Fattori di valutazione		ELEVATO	BUONO	MODESTO	SCARSO	punteggio
			da 12 a 15 punti	da 8 a 11 punti	da 4 a 7 punti	da 0 a 3 punti	
iniziativa	è la capacità di agire nell'ambito delle direttive dando all'attività un'impronta personale	agisce autonomamente in modo dinamico	interpreta correttamente ed efficacemente le direttive	deve essere guidato – si limita alla ordinaria amministrazione	è un esecutore		
innovazione	è la capacità di formulare e di sviluppare soluzioni nuove volte ad ottimizzare i risultati	formula e sviluppa valide soluzioni originali	trova soluzioni migliorative – partecipa all'impostazione ed alla realizzazione di progetti innovativi	tende a non uscire dagli schemi usuali	è resistente all'innovazione		
concretezza	è la capacità di conseguire risultati	è molto conclusivo	è conclusivo	ottiene risultati solamente in condizioni di normalità	è dispersivo e inconcludente		
convincimento	è la capacità di ottenere consensi	riesce ad ottenere consensi con continuità	riesce spesso ad ottenere consensi	non risulta convincente	non si adopera per convincere		
decisione	è la capacità di prendere autonomamente le decisioni centrate, assumendosene la responsabilità	decide con sicurezza anche in situazioni impegnative	decide con sicurezza in situazioni di normalità	nel prendere decisioni ricorre ad altri – tende a scaricare il rischio delle decisioni – in situazioni impegnative si smarrisce	è eccessivamente prudente – non decide – è imprudente		
tempestività	è la capacità di agire in rapporto al fattore tempo	è generalmente tempestivo	è talvolta non tempestivo	tende a dilazionare finché è possibile – è precipitoso	deve essere spesso sollecitato		

organizzazione del lavoro	Fattori di valutazione		ELEVATO	BUONO	MODESTO	SCARSO	punteggio
			da 12 a 15 punti	da 8 a 11 punti	da 4 a 7 punti	da 0 a 3 punti	
programmazione	è la capacità di definire programmi finalizzati al conseguimento degli obiettivi	sa individuare e stabilire le priorità operative	riesce spesso a preordinare le incombenze e a definire i metodi di lavoro	in situazioni impegnative chiede spesso l'appoggio dei superiori	improvvisa		
coordinamento e controllo	è la capacità di utilizzare razionalmente le risorse a disposizione, di valutare le situazioni e di verificare i risultati.	sa delegare i compiti ed utilizzare le risorse disponibili in modo efficiente	riesce a controllare la situazione – cura la verifica dei risultati	in situazioni impegnative incontra difficoltà – non cura la verifica dei risultati	è minuzioso – è un accentratore		
valutaz. e formazione del personale	valutazione	è la capacità di conoscere i collaboratori e di valutarne, sulla base di elementi obiettivi le caratteristiche personali, le prestazioni professionali e le prospettive	nei giudizi è obiettivo ed imparziale	è talvolta restrittivo – benevolo	è superficiale	è poco attento alle esigenze della valutazione - non è obiettivo	
	crescita professionale	è la capacità di favorire nei collaboratori lo sviluppo delle conoscenze, capacità, atteggiamenti e comportamenti	motiva e stimola nei collaboratori l'accrescimento della professionalità ed è di esempio per atteggiamenti e comportamenti	cura la preparazione dei collaboratori più ricettivi	non sempre è attento alle esigenze di crescita professionale dei collaboratori	si fa seguire soltanto in funzione della sua posizione gerarchico-organizzativa	

Il Nucleo di Valutazione  
.....  
.....

.....  
(per presa visione)

ANNO .....  
All.A\_SK valutazione responsabili  
Scheda 2

	fattori di valutazione		ELEVATO	BUONO	MODESTO	SCARSO	punteggio
			da 12 a 15 punti	da 8 a 11 punti	da 4 a 7 punti	da 0 a 3 punti	
rapporti interpersonali	rapporti con i superiori	è la capacità di tenere efficaci rapporti con i superiori gerarchici	sa instaurare rapporti caratterizzati da sincera disponibilità e concreta franchezza	è corretto formalmente e sostanzialmente	cura prevalentemente l'aspetto formale	tende alla sottomissioni – è scorretto – è intollerante	
	rapporti con i colleghi	è la capacità di tenere efficaci rapporti con i colleghi	promuove la cooperazione	è collaborativo – cerca di comporre i contrasti – è influente	generalmente è bene accettato	è poco collaborativo e scostante	
	rapporti con i collaboratori	è la capacità di instaurare efficaci rapporti di lavoro con i collaboratori al fine di ottimizzare i risultati	è una guida sicura: rende partecipi i collaboratori e li motiva al raggiungimento degli obiettivi	è generalmente stimato e seguito – riesce a comporre eventuali contrasti – opera con giusta fermezza	è permissivo e poco seguito	è autoritario e scortese	
	rapporti con i soggetti esterni	è la capacità di instaurare efficaci rapporti di lavoro con i soggetti esterni (istituzionali e/o funzionali) che intervengono in qualità di clienti e/o fornitori sul processo di competenza al fine di ottimizzare il risultato	promuove il coinvolgimento, in ottica anticipatoria e di miglioramento, dei soggetti esterni che intervengono sui processi di competenza	interviene puntualmente ed autorevolmente con i soggetti esterni per risolvere problemi e trovare le soluzioni più opportune al fine di assicurare i risultati	cura il rapporto con i soggetti esterni prevalentemente sotto l'aspetto formale e dell' "ordinaria amministrazione"	non cura il rapporto con i soggetti esterni, è scostante e/o sottomesso	

	fattori di valutazione		ELEVATO	BUONO	MODESTO	SCARSO	punteggio
			da 12 a 15 punti	da 8 a 11 punti	da 4 a 7 punti	da 0 a 3 punti	
competenza professionale	competenza professionale di contesto	conoscenza dell'organizzazione dell'ente o dell'ambiente di riferimento, necessaria per svolgere correttamente l'attività	conosce perfettamente l'ambiente e le logiche di azione relative, al fine di adottare le soluzioni migliori	conosce in modo generale l'ambiente e le logiche di azione relative, adottando le soluzioni opportune nei casi di minore complessità	conosce in modo appena sufficiente l'ambiente e le logiche di azione relative e conseguentemente ha difficoltà nell'adozione di soluzioni conseguenti	non è a conoscenza né degli interlocutori interni/esterni, né delle logiche di soluzione dei problemi	
	competenze professionali specifiche	conoscenze giuridiche (particolarmente della legislazione regionale locale) tecniche o tecnologiche necessarie per svolgere correttamente l'attività	conosce perfettamente le norme giuridiche e le tecniche di riferimento, necessarie al migliore svolgimento dei processi produttivi	conosce in modo adeguato le norme giuridiche e le tecniche di riferimento necessarie al normale svolgimento dei processi produttivi.	ha una conoscenza sufficiente delle norme giuridiche e delle tecniche di riferimento necessarie ad uno svolgimento appena adeguato dei processi produttivi	non ha conoscenze delle norme giuridiche e delle tecniche di riferimento e rischia quindi di commettere grossolani errori	

Il Nucleo di Valutazione  
.....  
.....  
.....

.....  
(per presa visione)

ANNO .....  
All.A\_SK valutazione responsabili  
Scheda 2

**Riepilogo valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi**

Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura	Iniziativa		0
	Innovazione		0
	Concretezza		0
	Convincimento		0
	Decisione		0
	Tempestività		0
Organizz. del lavoro	Programmazione		0
	Coordinamento e controllo		0
Valutaz. e formaz. del personale	Valutazione		0
	Crescita professionale		0
rapporti interpersonali	Rapporto con i superiori		0
	Rapporto con i colleghi		0
	Rapporto con i collaboratori		0
	Rapporto con i soggetti esterni		0
Compet. profess.	Competenza professionale di contesto		0
	Competenze professionali specifiche		0
<b>Somma dei punti</b>			<b>0</b>
Massimo conseguibile			240
<b>Punteggio finale di valutazione (media)</b> .....:240 = X:15			<b>0,00</b>

**VALUTAZIONE FINALE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

capacità elevate	<input type="text"/>
capacità buone	<input type="text"/>
capacità migliorabili	<input type="text"/>
capacità da sviluppare	<input type="text"/>

Note esplicative:

Il punteggio finale di valutazione è la media dei punti relativi a ciascun elemento della lista.

La valutazione finale dei comportamenti è ottenuta come segue:

media punti uguale o maggiore di 12:	capacità elevata
media punti da 8 a 11:	capacità buone
media punti da 4 a 7:	capacità migliorabili
media punti uguale o minore di 3:	capacità da sviluppare

Il Nucleo di Valutazione

.....  
 .....  
 .....

.....  
 .....  
 .....  
 (per presa visione)

ANNO .....  
 All.A\_SK valutazione responsabili  
 Scheda 2

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE  
E NON INCARICATO DI P.O.**

Dipendente: .....

anno .....

categoria: .....

**COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

	Fattori di valutazione		ELEVATO	BUONO	MODESTO	SCARSO	punteggio
			da 12 a 15 punti	da 8 a 11 punti	da 4 a 7 punti	da 0 a 3 punti	
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	esperienza maturata	<i>competenza acquisita con il lavoro</i>	ha dimostrato elevate capacità tecnico-specialistiche riscontrabili mediante il corretto e razionale utilizzo degli strumenti disponibili e l'adozione delle procedure più idonee ed efficaci ai fini dei risultati.	possiede elevate capacità tecnico-operative acquisite mediante il costante impegno nel lavoro e la corretta applicazione delle procedure predeterminate.	non ha acquisito esperienze specifiche, ma dimostra interesse ad apprendere conoscenze e tecniche nuove.	non ha esperienze specifiche in nessuna attività: è restio ad apprendere nuove tecniche	
	esperienza acquisita	<i>competenza acquisita con la formazione</i>	possiede capacità tecnico-specialistiche acquisite con corsi di formazione altamente specializzati conclusi con giudizio positivo formalizzato	ha acquisito buone capacità tecnico-operative con corsi di formazione e/o di aggiornamento inerenti alle specifiche mansioni assegnate	non ha corsi di formazione specifici, ma si impegna autonomamente ad aggiornarsi su nuove tecniche operative	non ha corsi di formazione e non è interessato alla formazione ed all'aggiornamento professionale	
	arricchimento professionale	<i>capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali</i>	possiede buone conoscenze professionali e tende a sviluppare le proprie conoscenze anche in materie non strettamente di propria competenza, ma utili a per migliorare il proprio rendimento	possiede adeguate conoscenze professionali ed è orientato a migliorare il proprio rendimento aggiornandosi nelle materie di propria competenza	possiede sufficienti conoscenze professionali ed è interessato ad aggiornarsi professionalmente solo per poter continuare a svolgere le proprie mansioni	non dimostra interesse ad accrescere le proprie capacità professionali	
	autorganizzazione del lavoro	<i>autonomia e capacità di iniziativa</i>	sa individuare le priorità in ordine allo svolgimento dei lavori affidati e non necessita per l'esecuzione di disposizioni tecnico-operative da parte dei diretti superiori	sa individuare, di norma, le priorità in ordine all'esecuzione dei lavori affidati ma necessita di indicazioni tecnico-operative di massima da parte dei diretti superiori per l'esecuzione di compiti nuovi o complessi.	necessità di indicazioni di massima sia per quanto riguarda la priorità dei lavori da svolgere sia per quanto riguarda le modalità di svolgimento dei lavori affidati	necessità di indicazioni dettagliate per l'esecuzione dei lavori affidati	

	Fattori di valutazione		ELEVATO	BUONO	MODESTO	SCARSO	punteggio
			da 12 a 15 punti	da 8 a 11 punti	da 4 a 7 punti	da 0 a 3 punti	
<b>FLESSIBILITA' ED EFFICIENZA ORGANIZZATIVA</b>	orario	<i>disponibilità alle variazioni di orario per esigenze di organizzazione</i>	dimostra piena disponibilità all'effettuazione di un diverso orario di lavoro e/o allo svolgimento di lavoro straordinario anche con modesto preavviso	è disponibile allo svolgimento di lavoro straordinario ed a variazioni di orario limitate nel tempo previo accordo sul periodo, stabilito con congruo anticipo.	è disponibile allo svolgimento di lavoro straordinario ed a variazioni di orario solo se ciò è compatibile con i programmi e le esigenze personali.	è restio ad accettare variazioni di orario, anche limitate nel tempo, ed è disponibile ad effettuare lavoro straordinario solo nei casi di eccezionale necessità.	
	sostituzione colleghi	<i>versatilità operativa</i>	dimostra capacità di svolgere competenze eterogenee ed è disponibile a collaborare o sostituire, in caso di necessità, i colleghi assenti anche presso unità operative diverse.	è disponibile alla collaborazione nell'ambito del proprio settore ed è disponibile a sostituire di propria iniziativa, in caso di necessità, i colleghi assenti se appartenenti al medesimo servizio.	accetta di collaborare o sostituire i colleghi solamente su disposizioni scritte del diretto superiore e svolge i compiti del collega sostituito correttamente ma limitandosi alle funzioni strettamente necessarie	non dimostra collaborazione nella sostituzione e, se comandato, si limita a svolgere le funzioni minime del collega sostituito senza alcuna attenzione per i risultati.	
	collaborazione con i colleghi	<i>capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi dentro e fuori il proprio ambito operativo e indipendentemente dalla qualifica e dal ruolo da essi ricoperto</i>	ha buoni rapporti con i colleghi con i quali promuove forme di collaborazione e di reciproco arricchimento professionale	ha buoni rapporti con i colleghi ed è disponibile a collaborare con gli stessi nell'ambito delle proprie competenze.	generalmente è bene accettato dai colleghi, ma non ha rapporti particolarmente collaborativi	tende ad essere scortese ed autoritario con la maggior parte dei colleghi	
	gestione delle emergenze	<i>capacità di adattamento alle modifiche organizzative per fronteggiare le situazioni di emergenza</i>	sa individuare e stabilire le priorità operative adottando i provvedimenti ed i comportamenti più idonei per una tempestiva e positiva soluzione dei problemi.	sa individuare le priorità operative idonee a tenere sotto controllo la situazione ma non a risolvere tempestivamente il problema	in situazioni di emergenza chiede immediatamente aiuto ai superiori ed agisce solo in funzione delle direttive ricevute.	in situazioni di emergenza agisce con superficialità sottovalutando l'importanza del problema.	

	Fattori di valutazione		ELEVATO	BUONO	MODESTO	SCARSO	punteggio
			da 12 a 15 punti	da 8 a 11 punti	da 4 a 7 punti	da 0 a 3 punti	
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DEL SERVIZIO O SETTORE DI APPARTENENZA	orientamento al risultato	<i>capacità di pianificazione e orientamento al risultato e, se richiesto, di gestione e sviluppo collaboratori</i>	riesce ad ottenere risultati positivi con continuità. Se opera con collaboratori, li sa motivare e sa favorire lo sviluppo della loro professionalità.	riesce ad ottenere mediamente buoni risultati sia col proprio lavoro che con quello dei collaboratori (se presenti nella struttura) con i quali sa stabilire un rapporto professionale equilibrato.	di norma lavora con sufficiente impegno e sa gestire (se presenti) i collaboratori ma non cura la verifica dei risultati.	non sa motivare i propri collaboratori e non si cura della verifica dei risultati	
	capacità di soluzione dei problemi	<i>capacità di risolvere i problemi tecnico-operativi che si presentano nell'ambito di svolgimento delle mansioni</i>	è indipendente nel prendere le decisioni più opportune sia in situazioni impegnative che nella normalità.	è indipendente nel prendere decisioni in situazioni di media difficoltà ma necessita dell'appoggio dei superiori nelle situazioni difficili.	è indipendente nel prendere decisioni in situazione di normalità operativa ma in situazioni impegnative non sa decidere e chiede l'aiuto dei superiori.	non decide, oppure è imprudente e non tiene conto delle conseguenze	
	partecipazione ai mutamenti	<i>capacità di individuare i problemi e di proporre nuove iniziative di miglioramento organizzativo e/o gestionale proponendo soluzioni costruttive</i>	formula e sviluppa valide soluzioni innovative	trova soluzioni migliorative e partecipa alla realizzazione di progetti innovativi	non assume iniziative volte al miglioramento ma è disponibile, se gli viene proposto, a partecipare alla realizzazione di progetti innovativi.	tende a non uscire dagli schemi usuali ostacolando le innovazioni	
	disponibilità verso l'utenza	<i>capacità di instaurare rapporti costruttivi con i soggetti esterni con particolare attenzione alla qualità ed alla modalità di erogazione dei servizi</i>	è sempre disponibile e si adopera per trovare le soluzioni più opportune per assicurare risultati soddisfacenti	è cortese e corretto nei rapporti ed attento alla modalità di effettuazione del proprio servizio	cura il rapporto prevalentemente sotto l'aspetto formale e dell'ordinaria amministrazione	è scostante e poco attento alle richieste degli utenti	
	iniziativa personale	<i>capacità di agire nell'ambito delle direttive, dando all'attività un'impronta personale</i>	agisce autonomamente in modo dinamico	interpreta correttamente ed efficacemente le direttive generali	deve essere guidato, si limita all'ordinaria amministrazione	è un esecutore, non prende iniziative personali	
	precisione della prestazione	<i>affidabilità e senso di responsabilità dimostrati</i>	è preciso ed affidabile nello svolgimento delle mansioni di competenza	è corretto nello svolgimento delle mansioni	è sufficientemente corretto, ma necessita di direttive	è superficiale	
	puntualità nella prestazione	<i>affidabilità in rapporto al fattore tempo</i>	è generalmente tempestivo	talvolta non è tempestivo	tende a dilazionare finché è possibile	non rispetta le scadenze dei termini	
	gestione delle risorse	<i>risorse umane: capacità di gestione e organizzazione dei collaboratori; risorse materiali: capacità di utilizzare con cura e responsabilità i mezzi in dotazione</i>	risorse umane: motiva e stimola i collaboratori per creare un ambiente favorevole al lavoro in "team"; risorse materiali: è attento ad utilizzare ed a conservare in piena efficienza i beni assegnati	risorse umane: cura la preparazione dei collaboratori più ricettivi; risorse materiali: ha cura di utilizzare correttamente i beni assegnati	risorse umane: non sempre è attento alle esigenze dei collaboratori; risorse materiali: utilizza i beni in dotazione con sufficiente accorgimento	risorse umane: si fa seguire soltanto in funzione della sua posizione gerarchico-organizzativa; risorse materiali: utilizza i beni in dotazione senza particolare attenzione al loro corretto uso e conservazione	

**Riepilogo valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi**

Competenze professionali	Esperienza maturata		0
	Esperienza acquisita		0
	Arricchimento professionale		0
	Autorganizzazione del lavoro		0
Flessibilità ed efficienza organizzativa	Orario		0
	Sostituzione colleghi		0
	Collaborazione con i colleghi		0
	Gestione delle emergenze		0
Qualità del contributo assicurato alla performance del Servizio o Settore di appartenenza	Orientamento al risultato		0
	Capacità di soluzione dei problemi		0
	Partecipazione ai mutamenti		0
	Disponibilità verso l'utenza		0
	Iniziativa personale		0
	Precisione della prestazione		0
	Puntualità nella prestazione		0
	Gestione delle risorse		0
<b>Somma dei punti</b>			<b>0</b>
Massimo conseguibile			240
<b>Punteggio finale di valutazione (media)</b>			<b>0,00</b>

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI**

Titolo obiettivo	peso obiettivo (a)	grado di conseguimento (punti da 0 a 15) (b)	totale conseguito (a x b)
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
<b>Totale</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
totale massimo conseguibile: (totale peso obiettivo x 15 p.ti)			0
<b>Punteggio finale di valutazione</b>			<b>#DIV/0!</b>

Note esplicative:

I punti relativi a ciascun grado di conseguimento sono attribuiti nel modo seguente:

da 0 a 3 punti	per ogni obiettivo non conseguito o conseguito con scarsi risultati
da 4 a 7 punti	per ogni obiettivo conseguito al di sotto delle attese con modesti risultati
da 8 a 11 punti	per ogni obiettivo parzialmente al di sotto delle attese, comunque con risultato
da 12 a 15 punti	per ogni obiettivo pienamente conseguito

Il punteggio finale di valutazione è ottenuto ponderando il grado di conseguimento con il peso stabilito nel Piano della Performance

La valutazione finale dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi è ottenuta come segue:

media punti uguale o maggiore di 12: risultati complessivamente conseguiti  
 media punti da 8 a 12: risultati significativi, ma non pienamente conseguiti  
 media punti da 4 a 7: risultati al di sotto delle attese  
 media punti uguale o minore di 3: risultati complessivamente non conseguiti

**VALUTAZIONE SINTETICA FINALE**

Punteggio finale di valutazione	Punteggio medio (a)	Peso (b)	totale (a x b)
Risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi	#DIV/0!	40%	#DIV/0!
Competenze professionali e comportamenti organizzativi	0,00	60%	0,00
<b>Punteggio totale (massimo ottenibile 15 p.ti)</b>	<b>#DIV/0!</b>		
<b>Percentuale sul punteggio massimo ottenibile</b>	<b>#DIV/0!</b>		

**COMUNE DI ALBISSOLA MARINA**

**Criteria per la valutazione del risultato - art. 42 CCNL 1998/2001 Segretari Comunali e Provinciali**

anno

Scheda di valutazione del Segretario Comunale: .....

	funzioni	giudizio				annotazioni
		elevato da 12 a 15 p.ti	buono da 8 a 11 p.ti	modesto da 4 a 7 p.ti	scarso da 0 a 3 p.ti	
a	<b>di collaborazione</b> <i>(deve essere valutato non solo il ruolo consultivo, ma anche quello propositivo, nell'ambito sempre delle competenze proprie del Segretario comunale)</i>					
b	<b>assistenza giuridico amministrativa</b> <i>(la funzione deve essere valutata in relazione all'attività di consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente intesa quale capacità di individuazione degli strumenti giuridico amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione).</i>					
c	<b>partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e di Consiglio, art. 97, comma 4, lettera a) del Tuel</b> <i>(sono oggetto di valutazione le capacità di supportare l'azione degli organi con riferimento agli ambiti di competenza. Rientra nello svolgimento delle funzioni anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli organi dell'Ente.)</i>					
d	<b>coordinamento e sovrintendenza dei Responsabili di Servizio o di Settore</b> <i>(la valutazione dovrà avvenire considerando che per sovrintendenza si intende l'attività svolta dal Segretario comunale finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei Responsabili di Servizio o di Settore in coerenza con il programma dell'amministrazione comunale. Per coordinamento si intende l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza.)</i>					
e	<b>funzione di Presidente della delegazione trattante di parte pubblica</b>					
f	<b>Responsabile di Servizio o di Settore</b> <i>questa funzione è valutabile solo se attribuita con specifico provvedimento del Sindaco (la valutazione dovrà avvenire in considerazione degli obiettivi raggiunti e della propensione ad incentivare e motivare le professionalità esistenti, i processi formativi le attività di gruppo).</i>					
<b>Totale punteggio (max 90 p.ti)</b>		<b>0</b>				<b>0,00%</b>

IL SINDACO

**NOTE:**  
 L'indennità di risultato sarà erogata nella misura massima prevista per un punteggio pari o superiore all'80% del punteggio massimo ottenibile  
 L'indennità di risultato sarà erogata nella misura del 70% per un punteggio dal 60% al 79,99% del punteggio massimo ottenibile  
 L'indennità di risultato sarà erogata nella misura del 50% per un punteggio dal 40% al 59,99% del punteggio massimo ottenibile  
 L'indennità di risultato sarà erogata nella misura del 30% per un punteggio dal 25,1% al 39,99% del punteggio massimo ottenibile  
 Non è prevista alcuna erogazione per un punteggio pari o inferiore al 25% del punteggio massimo ottenibile

IL SEGRETARIO COMUNALE  
per presa visione