



**Comune di Pandino**

Provincia di Cremona

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

(Art. 7, comma 1 de Decreto n. 150/2009)

Approvato con Delibera di Giunta Comunale n. 163 del 14/12/2023

## Sommario

PREMESSE.....	3
1 - PRESENTAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANICA .....	3
2 - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	5
2.1 – PROFILI ORGANIZZATIVI .....	5
2.2 – FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	6
2.3 FASE DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	6
2.4 IL RUOLO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE NELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	7
3 - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI TITOLARI DI E.Q. E DEL SEGRETARIO COMUNALE .....	7
3.1 – AUTORITA’ VALUTATRICE .....	7
3.2 – SCHEDA DI VALUTAZIONE TITOLARI DI E.Q. ....	8
3.3 – SCHEDA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO COMUNALE .....	10
4- SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI NON TITOLARI DI E.Q. ....	12
4.1 – AUTORITA’ VALUTATRICE .....	12
4.2 – SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE NON TITOLARE DI E.Q.....	13
4.3 – PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON TITOLARE DI E.Q. ....	14
5 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....	15
Allegato A .....	16
Allegato B.....	17
Allegato C.....	20
Allegato D .....	22
Allegato E.....	25
Allegato F.....	28

## **PREMESSE**

Il presente Sistema di valutazione è improntato ai principi della trasparenza, della partecipazione e del coinvolgimento del personale da valutare nel procedimento valutativo, garantendo la piena conoscibilità di tutti gli atti del processo in argomento, mediante la notifica degli stessi all'interessato. La misurazione e valutazione della performance individuale è effettuata in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati in conformità a quanto disposto dal decreto legislativo n.150/2009 e dalle Linee guida n.2 del 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il Sistema è ispirato:

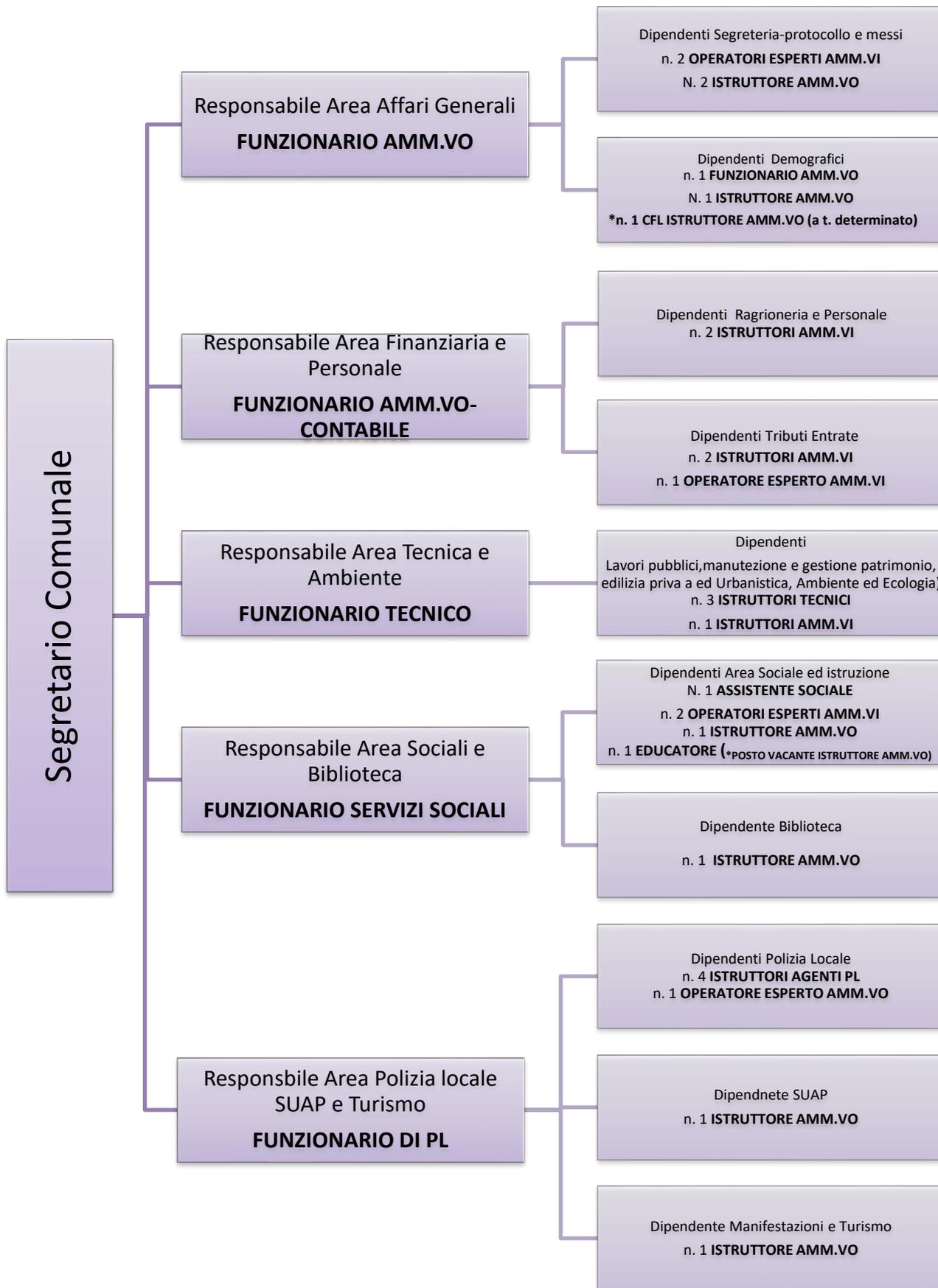
- a) al miglioramento della produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al personale dipendente affinché migliori la propria performance (generando così un processo di allineamento agli obiettivi di miglioramento funzionale dell'Amministrazione);
- b) all'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa;
- c) alla valorizzazione delle capacità (merito) e delle professionalità dei dipendenti.

## **1 - PRESENTAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANICA**

Il Comune di Pandino è strutturato per Aree, a capo di ogni Area è nominato un Responsabile titolare di Elevata Qualificazione, ad ogni Area è assegnato un numero di risorse umane a seconda dei servizi in esso contenuti. Nell'organigramma viene rappresentata graficamente la struttura dell'Ente, ogni anno nel PIAO viene illustrata la dotazione organica e la relativa struttura, a titolo esemplificativo si riporta l'organigramma dell'ente alla data di approvazione del presente sistema, successivamente si farà riferimento ai documenti di programmazione come da normativa.

### **ORGANIGRAMMA (Aggiornato Settembre 2023)**

Nell'organigramma che segue viene rappresentata graficamente la struttura dell'Ente, con le risorse definite dalla Dotazione Organica



## 2 - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definito ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n.150/2009 rappresenta lo strumento tramite il quale si disciplina il funzionamento del proprio ciclo della performance e lo integra nel quadro più ampio delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione. Il ciclo della gestione della performance Comune di Pandino si articola nelle seguenti fasi:

**a. pianificazione e programmazione**, nella quale vengono individuate le prioritarie linee strategiche da perseguire in una prospettiva di medio/lungo periodo e in cui sono definiti e assegnati, ai vari livelli ed in funzione delle risorse presumibilmente disponibili, gli obiettivi che si intendono conseguire, nel quadro degli indirizzi strategici e delle missioni istituzionali di riferimento, con il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

**b. misurazione della performance**, consistente nell'attività di quantificazione, attraverso l'azione di monitoraggio, del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori;

**c. valutazione della performance**, consistente nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento;

**d. rendicontazione dei risultati** al vertice politico dell'Amministrazione, agli Organi istituzionali di controllo, nonché ad altri soggetti pubblici o privati a qualsiasi titolo interessati.

### 2.1 – PROFILI ORGANIZZATIVI

Il ciclo della performance vede coinvolti, nel processo di sviluppo, i seguenti attori:

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
- il Segretario ed i Responsabili di Area, titolari di E.Q., cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio assegnati e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati, che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi nella fase top down e successivamente in quella bottom up, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati;
- i cittadini, anche in forma associata, e altri utenti, anche interni in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione.

Il Nucleo di Valutazione fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al Sistema di misurazione e valutazione della performance. In particolare, le funzioni attribuite sono:

1. presidio tecnico metodologico del SMVP, che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul Sistema stesso, la validazione della Relazione sulla performance
2. valutazione della performance organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi nelle apposite linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;

3. monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'Amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;

## **2.2 – FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

L'iter della fase pianificatoria e programmatica si sviluppa secondo le seguenti linee:

- a. prende avvio, nei mesi di Novembre - Dicembre dell'anno antecedente a quello di riferimento, l'indicazione, da parte dell'Organo politico attraverso incontro (da verbalizzare e tenere agli atti), degli indirizzi per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione, in tale sede verranno espone le priorità politiche in base alle quali orientare la discendente programmazione per obiettivi e la formazione del progetto di bilancio.
- b. Si conclude, entro il 31 gennaio di ogni anno, con il "Piano della performance" contenuto nell'apposita sezione del PIAO, documento programmatico - gestionale di orizzonte triennale, in cui il Comune di Pandino, in coerenza con la programmazione finanziaria, stabilisce gli obiettivi specifici di cui all'articolo 10, comma 1, lett. a) del decreto legislativo n. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni. Gli obiettivi specifici possono essere il risultato di una diversa aggregazione o selezione di obiettivi strategici e/o strutturali, finalizzata a comunicare efficacemente le azioni dell'Amministrazione.

L'arco temporale tra l'"avvio" ed il "Piano della performance" contenuto nell'apposita sezione del PIAO è scandito da "momenti programmatici", che coinvolgono tutti i soggetti responsabili.

Al fine di assicurare una più stringente relazione tra la misurazione e la valutazione della performance conseguita dal Segretario e dalle Aree che compongono le strutture dell'Amministrazione e quella dei Responsabili titolari di E.Q., che ne sono a capo, gli obiettivi assegnati alle Aree rappresentano, allo stesso tempo, anche gli obiettivi (correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e individuali) attribuiti al personale Responsabile titolare di E.Q, per il Segretario gli obiettivi riguardano il coordinamento di tutti i Responsabili di Area per il raggiungimento degli obiettivi ivi assegnati e/o obiettivi trasversali. È in questa previsione che si sostanzia il collegamento e l'integrazione tra la misurazione e valutazione della performance organizzativa e quella della performance individuale che sono strutturate sulla base di un'architettura programmatica comune di riferimento.

## **2.3 FASE DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

La misurazione e valutazione della performance si basa sull'analisi dei risultati effettivamente raggiunti rispetto a quelli programmati e delle cause dell'eventuale scostamento. Il monitoraggio periodico è il presupposto per operare la misurazione e addivenire alla valutazione alla scadenza del periodo di riferimento.

Il monitoraggio degli obiettivi viene effettuato sia dalla dirigenza che dal Nucleo di Valutazione mediante l'utilizzo di una specifica reportistica che consente alla prima di correggere le proprie azioni e al secondo di svolgere l'attività di verifica dell'andamento della performance dell'Amministrazione rispetto agli obiettivi programmati, anche in vista di un'eventuale proposizione all'organo di indirizzo politico di interventi correttivi. Il monitoraggio avviene mediante l'uso della modulistica di riferimento utilizzata nell'ambito dei vigenti sistemi informativi di controllo strategico e di gestione.

A conclusione del monitoraggio di fine anno, il Segretario ed i Responsabili di Area titolari di E.Q. devono fare il punto della situazione sui principali risultati raggiunti nella gestione e sulle motivazioni in ordine al mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati. Gli esiti del monitoraggio forniscono anche, attraverso la valorizzazione degli obiettivi, elementi che concorrono alla misurazione e alla valutazione della performance individuale.

Sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio dell'esercizio precedente, viene redatta la **"Relazione sulla performance"** di cui all'articolo 10, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009, che conclude il ciclo di gestione della performance - avviato l'anno e che, redatta secondo le Linee guida n.3 del Dipartimento della Funzione Pubblica del novembre 2018, esamina il rapporto tra risultati conseguiti e scostamenti rilevati. L'approvazione della Relazione ed il relativo atto di validazione predisposto dal Nucleo di Valutazione, sono da redigere e pubblicare entro il **30 giugno** di ogni anno.

## **2.4 IL RUOLO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE NELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

L'articolo 7, comma 2, lett. a) del decreto legislativo n.150/2009 stabilisce che al Nucleo di valutazione "compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso".

Il Nucleo di Valutazione, di concerto con l'Amministrazione ed il Segretario Comunale, sulla base delle relazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi presentate dai Responsabili di Area Titolari di E.Q., effettua la misurazione e valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Amministrazione, all'interno della valutazione della performance individuale di ogni singolo Responsabile, con le seguenti modalità:

### **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:**

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è effettuata, per ciascun Responsabile di Area e per il Segretario, mediante l'utilizzo della scheda allegata (all.A), con riferimento agli obiettivi apicali attinenti allo stesso, attribuiti mediante il "Piano della performance" contenuto nell'apposita sezione del PIAO;

Tenuto conto dei target raggiunti, deve essere indicato in centesimi, per ciascun obiettivo, il risultato misurato.

La media aritmetica calcolata sulla sommatoria dei punteggi assegnati a ciascun obiettivo costituisce il punteggio totale assegnato alla performance organizzativa complessiva dell'Amministrazione.

## **3 - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI TITOLARI DI E.Q. E DEL SEGRETARIO COMUNALE**

### **3.1 – AUTORITA' VALUTATRICE**

Il giudizio sui Responsabili di Area è di competenza del Segretario Comunale, di concerto con il Nucleo di Valutazione.

Per il Segretario Comunale la misurazione e valutazione è effettuata dal Nucleo di Valutazione di concerto con l'Amministrazione.

### 3.2 – SCHEDA DI VALUTAZIONE TITOLARI DI E.Q.

L'attuazione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della performance si realizza attraverso la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti resi dai Responsabili di Area titolari di E.Q. da valutare mediante la compilazione di una scheda di valutazione (all.B), suddivisa in due sezioni, rispettivamente "Risultati" e "Contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione/Comportamenti Organizzativi", riferite alle seguenti aree di rilevazione:

**a. risultati** conseguibili attraverso il raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità;

**b. contributo assicurato** alla performance complessiva dell'Amministrazione/comportamenti organizzativi, riferiti alle capacità manageriali in materia di:

- pianificazione e controllo
- organizzazione e innovazione
- gestione delle risorse umane
- leadership e decisione
- comunicazione e cooperazione.

In tale ambito è compresa la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance rese dagli stessi.

La valutazione complessiva deriva per il 60% dalla misurazione dei risultati della performance legata al raggiungimento degli obiettivi relativi all'Area di diretta responsabilità, per il 40% dalla valutazione del contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi posti in essere.

Il raggiungimento di ciascun obiettivo deve essere misurato in base a:

- **la sua importanza** (Peso dell'obiettivo), attraverso un valore che ne definisce il peso. La somma dei valori dei pesi relativi alla sezione obiettivi deve essere uguale a 100;
- **il grado di conseguimento** in funzione dei risultati raggiunti, si individua il livello di conseguimento dell'obiettivo tra i seguenti valori:
  - > 100 se raggiunto pienamente,
  - > 60 se parzialmente raggiunto,
  - > 30 se non raggiunto.

Dalla somma dei punteggi ponderati conseguiti dalla misurazione degli obiettivi deriverà l'esito complessivo della sezione risultati.

Significativa rilevanza nella valutazione del Responsabile assumono, nell'ottica di una più puntuale modulazione della performance individuale, il contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e i comportamenti organizzativi, esplicitati nel catalogo "Responsabili" allegato (all.C), nel quale vengono declinati sia gli aspetti più specificamente riferiti alle competenze, quanto quelli attinenti alle qualità attitudinali del responsabile nell'espletamento delle attività istituzionali di competenza. Tale catalogo, nel definire il contenuto e la graduazione dei vari livelli di giudizio attribuibili, rappresenta una guida utile nella individuazione dei punteggi da assegnare assicurando, altresì, una maggiore oggettività delle valutazioni attraverso l'individuazione di riferimenti omogenei, concreti e semplici. Il citato catalogo

contiene per ogni competenza la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio che si intende attribuire al dipendente secondo la seguente logica:

- > 100 se la valutazione corrisponde al livello 4
- > 80 se la valutazione corrisponde al livello 3
- > 60 se la valutazione corrisponde al livello 2
- > 30 se la valutazione corrisponde al livello 1

L'esito complessivo della misurazione del contribuente assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi è dato dalla somma dei punteggi delle competenze diviso il numero totale delle stesse.

La somma degli esiti complessivi dei risultati e del contribuente assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione/competenze organizzative, ponderati con la percentuale di incidenza, consente di misurare la performance complessiva del Responsabile.

In funzione dei punteggi complessivi assegnati si perviene per singolo Responsabile, nel suo complesso, alla definizione di un giudizio finale riconducibile a una delle seguenti quattro fasce:

- eccellente ( punteggio complessivo compreso tra 100 e 95)
- ottimo ( punteggio complessivo inferiore a 95 e uguale o superiore a 76)
- adeguato ( punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore a 50)
- non adeguato ( punteggio complessivo uguale o inferiore a 50)

**In sede di contrattazione collettiva integrativa dovrà essere stabilita l'incidenza della valutazione sulla retribuzione di risultato.**

Le schede dovranno essere compilate entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione.

Qualora il dirigente valutato non concordi sul giudizio finale di valutazione, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda di valutazione, può presentare per iscritto, nel rispetto del principio della garanzia al contraddittorio, le proprie osservazioni al valutatore che, avviata l'istruttoria, nei successivi dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni, può, nella forma prevista per la precedente valutazione:

- confermare il giudizio, notificando al dirigente valutato i chiarimenti richiesti e allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- modificare il precedente giudizio, sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da notificare al Responsabile interessato.

Il dirigente valutato che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore, sottoscrive la scheda di valutazione, che dovrà essere inoltrata all'ufficio Personale.

Qualora in sede di rivalutazione del giudizio questo venga riconfermato e non si ritengano esaurienti i chiarimenti forniti dall'autorità valutatrice o nel caso di una nuova valutazione non condivisa, il Responsabile di Area valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, può avviare la procedura di conciliazione amministrativa (vedi paragrafo 5).

### 3.3 – SCHEDA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO COMUNALE

Per il Segretario Comunale la misurazione e valutazione è effettuata mediante l'utilizzo della scheda allegata (all.F), con riferimento agli obiettivi apicali attinenti allo stesso, attribuiti mediante il "Piano della performance" contenuto nell'apposita sezione del PIAO, suddivisa in due sezioni, rispettivamente "Risultati" e "Contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione/Comportamenti Organizzativi", riferite alle seguenti aree di rilevazione:

**a. risultati** conseguibili attraverso il raggiungimento degli obiettivi trasversali e diretta responsabilità;

**b. contributo assicurato** alla performance complessiva dell'Amministrazione/comportamenti organizzativi, riferiti alle capacità manageriali in materia di:

- leadership
- comunicazione e cooperazione.

In tale ambito è compresa la capacità di valutazione differenziata dei Responsabili di Area, tenuto conto delle diverse performance rese dagli stessi.

La valutazione complessiva deriva per il 60% dalla misurazione dei risultati della performance legata al raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità, per il 40% dalla valutazione del contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi posti in essere.

Il raggiungimento di ciascun obiettivo deve essere misurato in base a:

- **la sua importanza** (Peso dell'obiettivo), attraverso un valore che ne definisce il peso. La somma dei valori dei pesi relativi alla sezione obiettivi deve essere uguale a 100;

- **il grado di conseguimento** in funzione dei risultati raggiunti, si individua il livello di conseguimento dell'obiettivo tra i seguenti valori:

- > 100 se raggiunto pienamente,
- > 60 se parzialmente raggiunto,
- > 30 se non raggiunto.

Dalla somma dei punteggi ponderati conseguiti dalla misurazione degli obiettivi deriverà l'esito complessivo della sezione risultati.

Per il Segretario Comunale, il contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e i comportamenti organizzativi sono esplicitati come segue:

<b>Leadership</b>	Comprendere le finalità dell'Amministrazione e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, individuando nel complesso le risorse Apicali più idonee per garantire il raggiungimento degli obiettivi Organizzativi e trasversali. Acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà. Orientare i comportamenti altrui e conseguire i risultati attesi, attraverso fiducia ed apprezzamento per le proprie capacità di guida	1	Individua le principali variabili che possono incidere sul risultato, tuttavia non è ancora in grado di acquisire un ruolo di orientamento costante ed autorevole. Individua alcune tra le possibili scelte decisionali a fronte dei problemi, ma non sempre pondera le alternative.
		2	Delinea un quadro di riferimento adeguato per il conseguimento dei risultati attesi, potendo contare sulla fiducia da parte dei Responsabili delle Aree. Pondera le diverse alternative decisionali, circoscrivendo l'ambito della decisione sulla base di analisi preventive, ma formula in modo non sempre completo ed esaustivo le scelte ritenute convenienti che però spesso si limita a proporre.
		3	Orienta, in linea con il quadro di riferimento

			delineato, i comportamenti del gruppo verso il conseguimento dei risultati attesi, ottenendo la fiducia e il consenso dei Responsabili di Area che anche nei momenti di difficoltà gli riconoscono la giusta autorevolezza. Analizza i vantaggi e gli svantaggi delle diverse opzioni decisionali, argomentando in modo accurato e proponendo responsabilmente scelte coerenti e convenienti.
		4	Dirige efficacemente il gruppo di lavoro al fine di conseguire i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori che coinvolge sistematicamente in incontri finalizzati al fine di conciliare le aspettative individuali con le attese dell'Amministrazione. Delinea un quadro decisionale completo ed esaustivo, che utilizza per formulare scelte appropriate, di cui risponde direttamente anche per la gestione di rischi e per le conseguenze relative all'impatto organizzativo sull'Amministrazione.
<b>Comunicazione e cooperazione</b>	Comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali e organizzative. Utilizzare ogni modalità di comunicazione per realizzare efficaci scambi informativi. Favorire la circolazione delle informazioni. Curare reti e relazioni come strumento di integrazione nei rapporti tra Amministratori e Responsabili di Area e dipendenti.	1	Si limita ad acquisire e "metabolizzare" le opinioni ed esigenze espresse dai Responsabili di Area, non solo nei rapporti di lavoro ma anche in quelli interpersonali.
		2	Rileva attentamente opinioni ed esigenze dei Responsabili di Area ed è in grado di utilizzare modalità di interazione semplici per realizzare sufficienti rapporti interpersonali e/o organizzativi ed essere in sintonia con gli altri.
		3	E costantemente attento alle opinioni ed esigenze dei Responsabili di Area e dei dipendenti, scegliendo sempre le modalità di interazione più efficaci per consolidare i rapporti interpersonali e/o organizzativi.
		4	Gestisce efficacemente i rapporti interpersonali ed organizzativi, sfrutta ogni occasione ed opportunità che gli si presenta, ma soprattutto favorisce la circolazione delle informazioni come principale strumento di comunicazione e di integrazione con il contesto interno tra Responsabili- dipendenti ed Amministrazione e valorizza i rapporti puntando sui feedback di riscontro comunicativo.

Ad ognuno dei 4 livelli valutativi corrisponde il punteggio che si intende attribuire al Segretario secondo la seguente logica:

- > 100 se la valutazione corrisponde al livello 4
- > 80 se la valutazione corrisponde al livello 3
- > 60 se la valutazione corrisponde al livello 2
- > 30 se la valutazione corrisponde al livello 1

L'esito complessivo della misurazione del contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi è dato dalla somma dei punteggi delle competenze diviso il numero totale delle stesse.

La somma degli esiti complessivi dei risultati e del contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione/competenze organizzative, ponderati con la percentuale di incidenza, consente di misurare la performance complessiva del Segretario Comunale.

In funzione dei punteggi complessivi assegnati si perviene, nel suo complesso, alla definizione di un giudizio finale riconducibile a una delle seguenti quattro fasce:

- eccellente (punteggio complessivo compreso tra 100 e 95)
- ottimo (punteggio complessivo inferiore a 95 e uguale o superiore a 76)
- adeguato (punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore a 50)
- non adeguato (punteggio complessivo uguale o inferiore a 50)

L'incidenza della valutazione per la distribuzione degli emolumenti al Segretario Comunale, è definita in base alla percentuale applicabile al monte salari riferito al Segretario, nell'Anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della capacità di spesa, al fine del calcolo dell'Indennità di Risultato come segue:

fascia ECCELLENTE	= <b>10%</b> dell'importo del Monte Salari del Segretario
fascia OTTIMO	= <b>8%</b> dell'importo del Monte Salari del Segretario
fascia ADEGUATO	= <b>6%</b> dell'importo del Monte Salari del Segretario
fascia NON ADEGUATO	= <b>0%</b> dell'importo del Monte Salari del Segretario

La scheda dovrà essere compilata entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione.

Qualora il Segretario valutato non concordi sul giudizio finale di valutazione, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda di valutazione, può presentare per iscritto, nel rispetto del principio della garanzia al contraddittorio, le proprie osservazioni al valutatore, seguendo le stesse procedure indicate per i Titolari di EQ e di quanto stabilito al paragrafo 5 del presente Sistema di valutazione.

#### **4- SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI NON TITOLARI DI E.Q.**

##### **4.1 – AUTORITA' VALUTATRICE**

Il Responsabile dell'Area provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale che presta servizio presso l'Area organizzativa della quale è responsabile.

Nell'ipotesi in cui il titolare della struttura sia diverso da quello in carica al momento della valutazione, questa dovrà essere effettuata dal soggetto titolare della struttura al momento della valutazione, tenuto conto degli atti contenuti nel fascicolo d'ufficio e, ove necessario, degli elementi forniti dal precedente titolare.

Nell'eventualità che nel corso dell'anno si sia verificato un trasferimento di Area del dipendente, la valutazione verrà effettuata da parte del Responsabile della struttura ove il valutando presta servizio all'atto della valutazione. In tal caso sarà cura del valutatore acquisire gli elementi informativi utili a formulare la valutazione anche con riguardo all'attività svolta ed agli obiettivi conseguiti nell'Area di provenienza.

Nei casi in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando, potrà acquisire, dal soggetto che direttamente lo impiega, una nota con i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione, purché questi non appartenga alla medesima area funzionale del valutando.

#### 4.2 – SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE NON TITOLARE DI E.Q.

La valutazione della performance individuale si realizza attraverso la compilazione della scheda in allegato (all.D).

Come detto in premessa, la valutazione è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi. Nell'allegato catalogo "Personale non titolare di E.Q." (all.E) è esplicitata la declaratoria delle competenze connesse ai predetti parametri di valutazione ed è espresso il collegamento con i differenziati livelli valutativi, nonché la sezione Formazione, che riveste ruolo essenziale per il costante aggiornamento professionale del personale.

Tale catalogo, nel definire il contenuto e la graduazione dei vari livelli di giudizio attribuibili, rappresenta una guida utile nella individuazione dei punteggi da assegnare assicurando, altresì, una maggiore oggettività delle valutazioni attraverso l'individuazione di riferimenti omogenei, concreti e semplici. Il citato catalogo prevede, per ogni competenza, 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio che si intende attribuire al dipendente secondo la seguente logica:

- 100 se la valutazione corrisponde al livello 4
- 80 se la valutazione corrisponde al livello 3
- 60 se la valutazione corrisponde al livello 2
- 30 se la valutazione corrisponde al livello 1

Per la Formazione sono definiti i requisiti per il riconoscimento della stessa e la quantificazione in punti.

Il totale delle voci di ciascuna delle quattro sezioni (comportamenti organizzativi/contributo offerto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza/raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali/formazione) presenti nella scheda consente di esprimere un "punteggio complessivo" massimo pari a 100, che è dato dalla media aritmetica dei punteggi attribuiti alle voci all'interno di ciascuna sezione.

Al punteggio totale di ciascuna sezione viene attribuito uno specifico fattore di ponderazione rispetto al punteggio totale complessivo:

- comportamenti organizzativi 30%;
- contributo offerto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza 30%;
- raggiungimento degli obiettivi 30%
- formazione 10%

Pertanto la somma dei punteggi totali delle sezioni -ponderati secondo la percentuale di incidenza sul totale- consente di misurare la performance complessiva del dipendente. Il "punteggio complessivo" conseguito, rientrante nei seguenti scaglioni, costituisce il livello della performance individuale:

- livello di prestazione **eccellente** da 100 a 95 punti;
- livello di prestazione **ottima** inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti;
- livello di prestazione **adeguata** inferiore a 76 e superiore a 50 punti;
- livello di prestazione **non adeguata** uguale o inferiore a 50 punti.

**In sede di contrattazione collettiva integrativa dovrà essere stabilita l'incidenza della valutazione della performance individuale per la distribuzione degli emolumenti premiali, ai sensi della vigente normativa.**

#### **4.3 – PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON TITOLARE DI E.Q.**

Entro e non oltre il **31 marzo** dell'anno al quale si riferisce la valutazione, l'Autorità valutatrice comunica, formalmente, all'interessato la definizione degli obiettivi di gruppo o individuali. I criteri da seguirsi per la corretta descrizione degli obiettivi assegnati sono:

a) pertinenza e coerenza degli obiettivi assegnati con le responsabilità connesse all'incarico e ai profili di competenza delineati nei C.C.N.L., nonché con i superiori obiettivi dell'Area nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione;

b) rilevanza e specificità rispetto all'incarico, nonché concretezza e misurabilità, in termini altrettanto coerenti e chiari, al fine di consentire la verifica dell'effettivo raggiungimento in relazione a specifici obiettivi di gruppo o individuali e al contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi.

Con riferimento a metà del periodo di valutazione, e comunque entro il **31 luglio** di ogni anno, il valutatore effettua verifiche intermedie mediante colloquio (da verbalizzare e trattenere agli atti) per conoscere come procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal valutando. Ciò al fine di adottare eventuali correttivi dei target precedentemente individuati, con la conseguente possibilità di riformulazione degli obiettivi assegnati. Ad ogni modo, il processo di valutazione è aperto alla possibilità, anche per il dipendente, di chiedere al proprio valutatore un colloquio (da verbalizzare e trattenere agli atti) al ricorrere di particolari circostanze che siano ostative al raggiungimento degli obiettivi, per la attivazione di eventuali correttivi dei target precedentemente fissati, con la conseguente possibilità di riformulazione degli obiettivi.

Entro il **28 febbraio** dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione, il valutatore compila la scheda secondo le modalità descritte nel paragrafo precedente. Nel caso in cui il punteggio finale attribuito sia uguale o inferiore a 50/100, l'Autorità valutatrice fornisce osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione.

La scheda, compilata con le modalità descritte, dovrà essere sottoscritta per presa visione dall'interessato. Il valutato che dissenta sul giudizio finale di valutazione, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda, può presentare, per iscritto, le proprie osservazioni all'autorità gerarchicamente sovraordinata che, previa istruttoria, nei successivi dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni, nella medesima forma, può:

- confermare il giudizio, notificando al valutato i chiarimenti richiesti e allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- modificare la precedente valutazione sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da notificare all'interessato.

Il valutato, che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore di seconda istanza, sottoscrive la scheda di valutazione. Il valutatore di seconda istanza provvederà alla formale comunicazione delle relative determinazioni all'ufficio personale.

Qualora il valutato, in fase di seconda istanza non intenda accettare la valutazione, di avvia la procedura conciliativa (vedi paragrafo 5).

## **5 - PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

In osservanza delle disposizioni contenute nell'articolo 7, comma3, lett.b) del citato decreto legislativo n.150/2009 e delle Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance n.2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, il dipendente può attivare la procedura di conciliazione.

La procedura di conciliazione è rivolta a risolvere i conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale operando nel rispetto dei criteri di celerità, efficacia, efficienza ed economicità. Ciò posto, in caso di dissenso sul giudizio di seconda istanza, il valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, nei dieci giorni lavorativi successivi alla notifica della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione, può avviare la procedura di conciliazione presso il Consiglio di Conciliazione. Il Consiglio di Conciliazione è presieduto da un rappresentante apicale dell'Amministrazione estraneo ai processi di valutazione. L'istanza di conciliazione amministrativa deve contenere, a pena d'inammissibilità, l'esposizione dei fatti e le motivate ragioni poste a fondamento della pretesa. Copia dell'istanza deve essere inviata contestualmente al valutatore di seconda istanza. Quest'ultimo, nei dieci giorni lavorativi successivi alla ricezione della richiesta, deve fornire i propri elementi di valutazione. Il Consiglio di Conciliazione, esaminati gli atti, i verbali relativi ai colloqui individuali intermedi e i documenti prodotti, prima di procedere all'audizione delle parti, svolge una istruttoria acquisendo eventuali memorie integrative. Per garantire la funzione della conciliazione è ritenuta fondamentale la effettiva presenza delle parti interessate al processo di valutazione. Al riguardo per favorire tale presenza saranno attivati idonei strumenti di comunicazione digitale.

Nel caso in cui gli interessati versino nella oggettiva impossibilità di essere presenti è consentito al dipendente, in tutte le fasi del procedimento, di farsi rappresentare, mediante formale mandato, da un rappresentante sindacale o da persona delegata, mentre al valutatore, ricorrendo le medesime circostanze, è concesso di conferire formale mandato a un qualificato rappresentante. In entrambi i casi il mandato conferito dovrà ricomprendere anche le determinazioni conseguenti alla proposta conciliativa. La procedura di conciliazione deve essere conclusa entro e non oltre sessanta giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza di conciliazione. L'adesione delle parti intervenute alla proposta conciliativa dovrà essere espressa contestualmente nella seduta di audizione; l'esito della proposta di conciliazione deve essere verbalizzato e notificato alle parti interessate. In nessun caso la valutazione può essere riformata in peius. Il giudizio di valutazione così come modificato o confermato all'esito della procedura di conciliazione dovrà essere trasmesso dai rispettivi uffici di provenienza del dipendente all'ufficio competente all'erogazione della retribuzione accessoria.

## SCHEMA VALUTAZIONE OBIETTIVO

ANNO: \_\_\_\_\_

AREA:	
-------	--

OBIETTIVI	PESO ATTRIBUITO NEL PIANO PERFORMANCE  1	PESO OBIETTIVO DA INDICARE NELLA SK DI VALUTAZIONE  2	GRADO CONSEGUIMENTO OBIETTIVO  3	PUNTEGGIO ASSEGNATO  4
<b>TOTALI</b>	<b>15</b>	<b>SEMPRE 100%</b>		

**PESO ATTRIBUITO** : da 1 a 10 ... vedi delibera G.C.

**PESO OBIETTIVO DA INDICARE IN SK VALUTAZIONE:** (peso obiettivo da Piano Performance contenuto nella sezione del PIAO/totale pesi Area) x 100

(Esempio: Rigo 1 di Colonna 2 / totale colonna 1 x 100)

**GRADO CONSEGUIMENTO OBIETTIVO:**

- > 100 se raggiunto pienamente,
- > 60 se parzialmente raggiunto,
- > 30 se non raggiunto.

**PUNTEGGIO CONSEGUITO:** (Peso obiettivo da indicare in sk valutazione x grado conseguimento / totale pesi obiettivi Area)

(Esempio: Rigo 1 di Colonna 2 x rigo 1 di Colonna 3 / 100)

## SCHEDA VALUTAZIONE RESPONSABILI DI AREA TITOLARI DI E.Q.

ANNO	
------	--

DATI DEL RESPONSABILE DI AREA	
COGNOME E NOME:	
AREA DI APPARTENENZA:	
PROFILO PROFESSIONALE:	

### SEZIONE RISULTATI

OBIETTIVO N.	
DESCRIZIONE OBIETTIVO:	
<b>A.PESO OBIETTIVO</b>	
<b>B.GRADO CONSEGUIMENTO</b>	
<b>C.PUNTEGGIO PONDERANO (AxB)/100</b>	MAX 100

OBIETTIVO N.	
DESCRIZIONE OBIETTIVO:	
<b>A.PESO OBIETTIVO</b>	
<b>B.GRADO CONSEGUIMENTO</b>	
<b>C.PUNTEGGIO PONDERANO (AxB)/100</b>	MAX 100

OBIETTIVO N.	
DESCRIZIONE OBIETTIVO:	
<b>A.PESO OBIETTIVO</b>	
<b>B.GRADO CONSEGUIMENTO</b>	
<b>C.PUNTEGGIO PONDERANO (AxB)/100</b>	MAX 100

OBIETTIVO N.	
DESCRIZIONE OBIETTIVO:	
<b>A.PESO OBIETTIVO</b>	
<b>B.GRADO CONSEGUIMENTO</b>	
<b>C.PUNTEGGIO PONDERANO (AxB)/100</b>	MAX 100

--inserire tante tabelle quanti sono gli obiettivi assegnati al Responsabile.

<b>TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE RISULTATI</b>			
<b>OBIETTIVO</b>	<b>IMPORTANZA PESO A</b>	<b>GRADO DI CONSEGUIMENTO B</b>	<b>PUNTEGGIO PONDERATO C</b>
<b>D.VALUTAZIONE DEI RISULTATI (somma dei punteggi ponderati)</b>			Max 100

**SEZIONE CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA *PERFORMANCE* COMPLESSIVA  
DELL'AMMINISTRAZIONE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Indicare il punteggio raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30. Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare l'allegato C alla presente scheda di valutazione che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica: 100 se la valutazione corrisponde al livello 4; 80 se la valutazione corrisponde al livello 3, 60 se la valutazione corrisponde al livello 2; 30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

	<b>Punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>
Pianificazione e controllo	
Organizzazione e innovazione	
Gestione delle risorse umane	
Leadership e decisione	
Comunicazione e cooperazione	
<b>TOTALE</b>	
<b>E.Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi ( somma dei punteggi delle competenze / 5)</b>	Max 100

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE</b>
SINTESI DEI PUNTEGGI CONSEGUITI

Aspetti valutati	Valutazioni conseguite	Fattore di ponderazione	Esito
<b>D.VALUTAZIONE DEI RISULTATI</b>		60	
<b>E.Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi</b>		40	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA (somma degli esiti complessivi di risultati (Dx60)/100 e contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi(Ex40)/100</b>			MAX 100

<b>DATA</b>	
<b>IL VALUTATORE</b>	

<b>IL VALUTATO</b>	
<b>DATA</b>	

**CATALOGO DELLE COMPETENZE PER IL PERSONALE TITOLARE DI E.Q.  
DELL'AMMINISTRAZIONE**

COMPETENZE	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
<b>Pianificazione e controllo</b>	Perseguire con motivazione, capacità e determinazione i risultati attesi, confrontando continuamente la propria attività con gli standard personali e/o di altri impegnandosi nel superare ogni ostacolo, anche di fronte a difficoltà e imprevisti; contribuire efficacemente alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione. Programmare l'uso delle risorse disponibili, per conseguire i risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese, definendo l'ordine delle attività da svolgere in base alla loro importanza ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di controllo ed effettuare le conseguenti verifiche sulle attività svolte	1	È limitatamente impegnato nel conseguimento dei risultati e spesso cede di fronte a difficoltà operative.
		2	Si impegna nel conseguimento dei risultati attesi e cerca di superare le eventuali difficoltà operative. È in grado di definire sufficientemente le priorità e programma adeguatamente le attività da svolgere.
		3	Pianifica correttamente le attività da svolgere definendo ed attuando criteri di controllo efficaci che consentono di verificare l'efficiente utilizzo delle risorse disponibili. Offre un ottimo contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione.
		4	Gestisce in modo eccellente i piani e i programmi, orientandoli all'efficiente conseguimento dei risultati attesi, anche attraverso l'uso ottimale di tutte le risorse disponibili, monitorando lo stato di avanzamento dei risultati con efficaci sistemi di controllo. Offre un eccellente contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione.
<b>Organizzazione e innovazione</b>	Individuare le funzioni e le attività da svolgere, in rapporto ai risultati attesi, tenendo conto delle risorse disponibili e, in particolare, dei tempi previsti. Individuare modalità operative più efficienti ed efficaci per il buon andamento della struttura. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. Promuovere o realizzare nuove metodologie e l'impiego di sistemi innovativi.	1	Ha una conoscenza limitata delle principali attività richieste alla propria Area e, pur essendo in grado di individuare e correlare funzioni, attività, e risorse della propria UO, non riesce a gestire la struttura in modo efficiente in rapporto a scadenze e ottimizzazione. Manifesta adeguata motivazione nei confronti del proprio lavoro, ma offre contributi limitati al miglioramento delle attività quotidiane.
		2	Assicura lo svolgimento del proprio lavoro, rispettando le procedure e perseguendo adeguati livelli di impiego delle risorse in rapporto ai risultati attesi. Offre contributi al miglioramento delle attività ed al funzionamento organizzativo, mostrando una adeguata autonomia di giudizio, ma una limitata propensione al cambiamento.
		3	Assicura frequenti apporti concreti e fattibili allo sviluppo organizzativo ed individuale, scegliendo le modalità più utili per valorizzare il proprio intervento. Fornisce evidenti contributi al miglioramento organizzativo e dei rapporti di lavoro, manifestando apertura a nuovi stimoli ed opportunità e promuovendo nuove metodologie e strumenti innovativi di buon impatto sull'operatività.
		4	Gestisce efficacemente il gruppo e consegue i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori che coinvolge sistematicamente in incontri finalizzati a rendere comprensibili e compatibili le aspettative individuali e le attese dell'Amministrazione. Promuove e/o realizza nuove metodologie di lavoro idonee ad assicurare il pieno sviluppo del settore di appartenenza, con particolare attenzione al funzionamento organizzativo della propria Area anche all'interno dell'Amministrazione.
<b>Gestione delle risorse umane</b>	Analizzare periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze, valorizzandone le competenze e valutandoli in maniera differenziata in relazione alle diverse <i>performance</i> degli stessi. Utilizzare appropriatamente le risorse disponibili (tempo, mezzi, persone,...), analizzando il processo di	1	È limitatamente impegnato nella verifica dell'adeguatezza del livello professionale dei collaboratori, facendosi raramente carico di valorizzarne le competenze.
		2	Si impegna nell'analisi del processo di lavoro, ma non sempre riesce ad individuare soluzioni operative che valorizzino il contributo di tutti i componenti l'unità organizzativa di diretta responsabilità.
		3	Presidia il corretto svolgimento di tutte le attività

	<p>lavoro, proprio o di altri, adottando strategie di lavoro che valorizzino i contributi di tutti i collaboratori per conseguire i risultati attesi, favorendo l'integrazione di persona e/o processi organizzativi.</p>		<p>utilizzando le risorse necessarie ai risultati attesi. Correla funzioni e strumenti richiesti per presidiare i risultati della propria unità organizzativa, favorendo la condivisione degli obiettivi comuni e la crescita professionale dei propri collaboratori, <i>anche attraverso la loro valutazione differenziata</i>.</p>
		4	<p>Gestisce sapientemente attività, funzioni e risorse della propria unità organizzativa, finalizzandole al conseguimento degli obiettivi comuni. Conseguo risultati eccellenti nella propria unità organizzativa attraverso un'efficace integrazione organizzativa e operativa di tutte le risorse disponibili, valorizzando le conoscenze e le competenze dei propri collaboratori, <i>anche attraverso la loro valutazione differenziata</i>.</p>
<b>Leadership e decisione</b>	<p>Comprendere le finalità dell'Amministrazione e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, individuando nel complesso le risorse più idonee per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà Orientare i comportamenti altrui e conseguire i risultati attesi, attraverso fiducia ed apprezzamento per le proprie capacità di guida. Favorire, attraverso colloqui e riunioni, l'integrazione tra i collaboratori e l'Amministrazione, favorendo, da un lato, la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative reciproci, dall'altro, la condivisione degli obiettivi comuni.</p> <p>Strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili. Formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa. Farsi carico dei risultati attesi e dei potenziali rischi di ogni decisione, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendone ogni eventuale rischio o conseguenza.</p>	1	<p>Conosce il funzionamento di base dell'Amministrazione e individua le principali variabili che possono incidere sul risultato, tuttavia non è ancora in grado di acquisire un ruolo di orientamento costante ed autorevole. Individua alcune tra le possibili scelte decisionali a fronte di problemi semplici o di media complessità, ma non sempre pondera le alternative.</p>
		2	<p>E' in grado di delineare un quadro di riferimento adeguato per il conseguimento dei risultati attesi, potendo contare sulla fiducia da parte dei propri collaboratori. Pondera le diverse alternative decisionali, circoscrivendo l'ambito della decisione sulla base di analisi preventive, ma formula in modo non sempre completo ed esaustivo le scelte ritenute convenienti che però spesso si limita a proporre.</p>
		3	<p>Orienta, in linea con il quadro di riferimento delineato, i comportamenti del gruppo verso il conseguimento dei risultati attesi, ottenendo la fiducia e il consenso dei propri collaboratori che anche nei momenti di difficoltà gli riconoscono la giusta autorevolezza. Analizza i vantaggi e gli svantaggi delle diverse opzioni decisionali, argomentando in modo accurato e proponendo responsabilmente scelte coerenti e convenienti.</p>
		4	<p>Dirige efficacemente il gruppo di lavoro al fine di conseguire i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori che coinvolge sistematicamente in incontri finalizzati al fine di conciliare le aspettative individuali con le attese dell'Amministrazione. Delinea un quadro decisionale completo ed esaustivo, che utilizza per formulare scelte appropriate, di cui risponde direttamente anche per la gestione di rischi e per le conseguenze relative all'impatto organizzativo sulla propria Area e sull'Amministrazione.</p>
<b>Comunicazione e cooperazione</b>	<p>Comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali e organizzative. Utilizzare ogni modalità di comunicazione per realizzare efficaci scambi informativi. Favorire la circolazione delle informazioni. Curare reti e relazioni come strumento di integrazione nei rapporti con gli utenti/interlocutori, sia esterni che interni.</p>	1	<p>Si limita ad acquisire e "metabolizzare" le opinioni degli altri, non solo nei rapporti di lavoro ma anche in quelli interpersonali.</p>
		2	<p>Rileva attentamente opinioni ed esigenze dei propri interlocutori ed è in grado di utilizzare modalità di interazione semplici per realizzare sufficienti rapporti interpersonali e/o organizzativi ed essere in sintonia con gli altri.</p>
		3	<p>E costantemente attento alle opinioni ed esigenze dei propri interlocutori, scegliendo sempre le modalità di interazione più efficaci per consolidare i rapporti interpersonali e/o organizzativi.</p>
		4	<p>Gestisce efficacemente i rapporti interpersonali ed organizzativi, sfrutta ogni occasione ed opportunità che gli si presenta, ma soprattutto favorisce la circolazione delle informazioni come principale strumento di comunicazione e di integrazione con il contesto interno ed esterno e valorizza i rapporti puntando sui feedback di riscontro comunicativo.</p>

## SCHEDA VALUTAZIONE DIPENDENTI NON TITOLARI DI PO

<b>PERSONALE AREA OPERATORI – ISTRUTTORI – FUNZIONARI NON TITOLARI DI PO VALUTAZIONE INDIVIDUALE</b>
--

ANNO	
------	--

VALUTATO	
COGNOME E NOME:	
AREA DI APPARTENENZA:	
PROFILO PROFESSIONALE:	

VALUTATORE	
COGNOME E NOME:	
QUAALIFICA:	

Indicare il punteggio raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30.

Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare il "catalogo delle competenze" alleagto alla presente scheda di valutazione che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica:

100 se la valutazione corrisponde al livello 4;

80 se la valutazione corrisponde al livello 3,

60 se la valutazione corrisponde al livello 2;

30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

<b>SEZ. I - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (performance individuale)</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>	
1	GESTIONE DEL PROPRIO LAVORO		
2	FLESSIBILITA' E CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO LAVORATIVO		
3	AUTOSVILUPPO		
<b>TOTALE SEZ. I (somma dei punteggi/3)</b>			
<b>SEZ. II - CONTRIBUTO OFFERTO ALLA PERFORMANCE AREA DI APPARTENENZA (performance organizzativa)</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>	
1	QUALITA' ED ACCURATEZZA DEL LAVORO SVOLTO		
2	CONTINUITA' ED AFFIDABILITA' OPERATIVA		
3	ANALISI DEI PROBLEMI		
4	CAPACITA' PROPOSITIVA		
<b>TOTALE SEZ. II (somma dei punteggi/4)</b>			
<b>SEZ. III - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (performance organizzativa)</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>	
1	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI		
<b>TOTALE SEZ. III</b>			
<b>SEZ. IV – FORMAZIONE (performance individuale)</b>		<b>punteggio attribuito (vedi Allegato E)</b>	
1			
<b>TOTALE SEZ. IV</b>			
<b>VALUTAZIONE</b>			
	<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Fattore di ponderazione %</b>	<b>Totale</b>
TOTALE SEZ. I		<b>30%</b>	
TOTALE SEZ. II		<b>30%</b>	
TOTALE SEZ. III		<b>30%</b>	
TOTALE SEZ. IV		<b>10%</b>	
<b>TOTALE</b>			<b>Max 100</b>

<b>Riepilogo PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>Somma SEZIONI II e III</b>	<b>Max 60</b>
<b>Riepilogo PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>Somma SEZIONI I e IV</b>	<b>Max 40</b>

<b>DATA</b>	
<b>IL VALUTATORE</b>	

<b>DATA</b>	
<b>IL VALUTATO</b>	

\*Punteggio da 100 a 95 - prestazione eccellente; inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti - prestazione ottima; inferiore a 76 e superiore a 50 punti - prestazione adeguata; uguale o inferiore a 50 - prestazione non adeguata.

**EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

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

**Il Valutatore di II istanza:**

- conferma la valutazione effettuata;
- modifica nel seguente modo la valutazione effettuata \_\_\_\_\_;

**MOTIVAZIONE**

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

<b>DATA</b>	
<b>IL VALUTATORE</b>	

<b>IL VALUTATO</b>	
<b>DATA</b>	

**CATALOGO DELLE COMPETENZE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI E.Q.  
DELL'AMMINISTRAZIONE**

<b>SEZIONE I – COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>			
<b>COMPETENZE</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>LIVELLI VALUTATIVI</b>	
<b>Gestione del proprio lavoro</b>	Conoscere le normative di base, le modalità di funzionamento, i vincoli, le opportunità, le risorse e gli strumenti del proprio contesto organizzativo e operativo. Conoscenza delle tecniche e metodologie di lavoro generali, specifiche, operative ed informatiche. Capacità di applicazione del metodo di lavoro in contesti semplici, complessi o variabili, connessa ad esperienza di base, tecnica o specialistica, che misura la potenzialità del contributo tecnico al miglioramento stesso del metodo.	1	Ha conoscenza minima delle normative di base e del funzionamento della propria Area. Nello svolgimento dei compiti assegnati non manifesta una adeguata capacità nell'utilizzo delle metodologie di lavoro.
		2	Conosce le normative ed il funzionamento della propria Area. Utilizza le tecniche e le metodologie di lavoro generali e quelle specifiche del proprio contesto lavorativo, svolgendo in maniera adeguata le attività di competenza.
		3	Ha conoscenze ampie della propria Area, estese alle normative specifiche e modulate su esperienze tecnico-specialistiche consolidate. E' in grado di affrontare contesti applicativi complessi, per la completa padronanza degli strumenti di lavoro che manifesta.
		4	Ha piena conoscenza della propria Area e anche di altre Aree dell'Amministrazione con cui si rapporta. Ha conoscenza delle normative utili al proprio settore ed ha maturato un'esperienza tecnico-specialistica consolidata. E' in grado di affrontare contesti applicativi complessi e variabili. A fronte delle conoscenze, esperienze e motivazione possedute, presenta un elevato potenziale per contribuire al miglioramento delle funzionalità tecnico-operative ed organizzative dell'Area di appartenenza.
<b>Flessibilità e capacità di adattamento al contesto lavorativo</b>	Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità. Aprirsi ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, gestendo efficacemente eventuali contrasti. Modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi.	1	Non manifesta una buona propensione a recepire opportunità e nuovi stimoli lasciandosi condizionare da vincoli operativi e gestendo il confronto con gli altri in modo problematico.
		2	Instaura adeguate relazioni con gli altri, mostrando buona apertura e cercando di valorizzare le opinioni altrui. Assume comportamenti corretti e consapevoli circa l'importanza funzionale dei rapporti e della necessaria integrazione.
		3	Imposta rapporti aperti ed efficaci, improntati ad uno spirito costruttivo, dimostrando di sapere accettare e discutere le diverse opinioni degli interlocutori. Dimostra un ottimo livello di integrazione.
		4	Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, attivando confronti costruttivi e liberi da ogni pregiudizio induttivo o deduttivo. E' in grado di realizzare un elevato livello di adattamento e integrazione con diversi interlocutori e in differenti contesti operativi.
<b>Autosviluppo</b>	Manifestare una continua tensione a progredire professionalmente. Acquisire in modo consistente le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere il proprio lavoro e per conseguire i risultati attesi. Accrescere autonomamente le proprie competenze seguendo costantemente l'evoluzione del contesto di riferimento.	1	Manifesta interesse minimo per il proprio specifico contesto operativo e non mostra particolare curiosità e tensione a ricercare nuove informazioni e ad acquisire nuove conoscenze.
		2	Mostra interesse a progredire sul piano professionale e si attiva per approfondire le specifiche conoscenze legate al proprio lavoro; fa affidamento sulle indicazioni e sulle opportunità offerte da chi può costituire un valido punto di riferimento ed uno stimolo ad apprendere con continuità.
		3	Manifesta un particolare e deciso interesse alla propria crescita professionale, per la quale tende in modo autonomo ad apprendere cose nuove, a consolidare le esperienze maturate ed a cogliere

			ogni opportunità per sviluppare le proprie competenze professionali.
		4	Manifesta interesse verso un reale sviluppo della propria professionalità e cultura organizzativa facendo leva sulla propria elevata capacità di apprendimento. Si attiva autonomamente nel ridefinire, di volta in volta, le linee del proprio autosviluppo, nel quale crede profondamente, seguendo l'evoluzione del proprio contesto operativo.
<b>SEZIONE II — CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA</b>			
<b>COMPETENZA</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>LIVELLI VALUTATIVI</b>	
<b>Qualità e accuratezza del lavoro svolto</b>	Curare il proprio lavoro con attenzione e concentrandosi anche sui dettagli e sugli aspetti apparentemente marginali. Mantenere inalterato ed a un buon livello l'impegno necessario per garantire la correttezza dei compiti svolti e l'osservanza degli standard realizzativi attesi. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni dell'utente (interno o esterno). Affrontare il proprio lavoro con motivazione e responsabilità nei confronti degli obiettivi assegnati e da perseguire e delle attività da svolgere.	1	Cura il proprio lavoro nel rispetto minimo delle regole e delle indicazioni previste; non riesce ad osservare in maniera adeguata gli standard realizzativi attesi, anche connessi agli obiettivi della struttura.
		2	Svolge il proprio lavoro curando i dettagli e rispettando gli standard qualitativi previsti, ricercando anche nuovi standard utili ad assicurare una maggiore percezione della qualità prodotta, anche con riferimento agli obiettivi della struttura.
		3	Esegue il lavoro tenendo conto anche degli aspetti marginali; osserva scrupolosamente gli standard qualitativi previsti e contribuisce concretamente al loro miglioramento, anche in connessione con le finalità prefissate dagli obiettivi della struttura. Mira a rispondere in modo efficace, per la parte di competenza, alle diverse esigenze dei destinatari interni ed esterni dei servizi prodotti.
		4	Si dedica con precisione e meticolosità ad ogni aspetto del proprio lavoro; rappresenta un punto di riferimento per l'ufficio relativamente al presidio degli standard qualitativi, alla cui concreta evoluzione contribuisce in modo costante, assicurando pienamente, anche in piena attuazione delle finalità fissate dagli obiettivi della struttura, le esigenze degli utenti (interni ed esterni).
<b>Continuità ed affidabilità operativa</b>	Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Amministrazione, in rapporto al territorio ed alle competenze istituzionali. Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza. Farsi carico del rispetto, dei tempi e delle scadenze connessi alla attività di competenza. Attivare un comportamento e una condotta finalizzata a fornire un reale contributo al conseguimento degli obiettivi di gruppo o individuali e all'efficace svolgimento delle attività dell'organizzazione in termini di risultati prodotti.	1	Non manifesta una adeguata conoscenza delle procedure operative previste e conseguentemente non dimostra una adeguata autonomia di giudizio in presenza di mutamenti operativi o di indirizzo, e non fornisce un contributo adeguato alla realizzazione degli obiettivi della struttura.
		2	Opera con un buon livello di autonomia operativa, nell'ambito della propria U.O., a fronte di problematiche di media complessità. Interagisce in modo apprezzabile con gli altri ruoli organizzativi, contribuendo adeguatamente al conseguimento degli obiettivi della struttura.
		3	Si rapporta efficacemente con i diversi settori dell'organizzazione, muovendosi in autonomia anche in assenza di norme, indirizzi, ordini specifici; assume adeguatamente la responsabilità operativa delle scelte o delle azioni intraprese, attraverso una condotta finalizzata a fornire un contributo concreto al raggiungimento degli obiettivi della struttura.
		4	Opera costantemente in modo concreto, coerente ed efficace all'interno dell'Amministrazione, con piena autonomia, nell'ambito della propria UO, prestando un decisivo contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura; assume la piena responsabilità delle scelte o azioni pertinenti al proprio ruolo, valutandone conseguenze e rischi nel rispetto dei tempi e delle scadenze connesse alle attività di competenza.
<b>Analisi dei</b>	Valorizzare tutti i dati e tutte le fonti	1	Dimostra minima conoscenza dei dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria

<b>problemi</b>	informative possibili, verificandone l'esattezza e utilizzandoli per effettuare diagnosi corrette dei problemi. Analizzare con metodo e sistematicità tutti gli elementi raccolti, cogliendone l'essenzialità. Aggregare i risultati delle analisi effettuate per pervenire a conclusioni efficaci, individuando le cause più probabili dei problemi affrontati.		competenza, e non pone la dovuta cura nell'approfondire in modo analitico e sistematico le fonti informative possibili al fine di pervenire alla soluzione concreta dei problemi affrontati.
		2	E' in grado di acquisire i dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria competenza dimostrando di saper analizzare le fonti informative con specifica utilità e sistematicità per l'ufficio.
		3	Analizza con metodo e sistematicità i dati e le informazioni raccolte, dopo averne verificato esattezza ed utilità. E' in grado di cogliere l'essenza dei problemi, che costituisce il presupposto per soluzioni efficienti e risolutive del processo di lavoro.
		4	Si attiva autonomamente per la ricerca di ogni elemento utile ad effettuare diagnosi corrette dei problemi, cogliendone gli aspetti essenziali, individuando con sicurezza le cause originarie, formulando le possibili opzioni risolutive e proponendo in sintesi, responsabilmente, la soluzione più efficace.
<b>Capacità propositiva</b>	Ricerca modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il miglior risultato delle attività quotidianamente svolte Effettuare le scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo Attivarsi autonomamente nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare criticità emergenti.	1	Non sempre manifesta una sufficiente ed adeguata motivazione nello svolgimento del proprio lavoro e, nell'espletamento dei compiti assegnatigli; non ricerca scelte operative in autonomia al fine di contribuire al miglioramento delle attività del settore di appartenenza.
		2	Offre apprezzabili contributi al miglioramento delle attività di competenza, adoperandosi, positivamente, con scelte operative idonee e con un discreto livello di autonomia, all'interno del proprio contesto di riferimento.
		3	Fornisce autonomamente un concreto contributo alle attività quotidiane, dimostrando un'ottima capacità a saper formulare azioni coerenti nell'ambito della propria autonomia di ruolo.
		4	Fornisce un pieno e coerente apporto al corretto funzionamento operativo del settore di appartenenza in autonomia, e con eccellente capacità a prevedere e risolvere in anticipo le eventuali criticità che si possono manifestare.
<b>Raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali</b>	Livello di realizzazione degli obiettivi di gruppo o individuali assegnati in sede di programmazione*. * In funzione dei risultati raggiunti (percentuale di avanzamento, entità assoluta raggiunta, ecc.) individuare il livello di conseguimento dell'obiettivo/i tra i seguenti valori: 100= raggiunto pienamente; 80=non pienamente raggiunto; 60=parzialmente raggiunto; 30=non raggiunto.	1	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i, rilevato sulla base dei previsti monitoraggi, si è attestato sul livello "non raggiunto".
		2	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i, rilevato sulla base dei previsti monitoraggi, si è attestato sul livello "parzialmente raggiunto".
		3	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i, rilevato sulla base dei previsti monitoraggi, si è attestato sul livello "non pienamente raggiunto".
		4	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i, rilevato sulla base dei previsti monitoraggi, si è attestato sul livello "pienamente raggiunto".

<b>SEZIONE IV - FORMAZIONE</b>			
<b>FORMAZIONE</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>PUNTEGGI CONSEGUIBILI</b>	
<b>Aggiornamento formativo</b>	La Formazione deve risultare da attestati di partecipazione ai corsi. Per ogni giornata di formazione certificata si maturerà un punteggio come di seguito specificato: Corso 1 gg (da 5 a 8 ore) = <b>2 punti</b> Corso 0,5gg (da 2 a 4 ore) = <b>1 punto</b>	Da 1 a 3 punti	15
		Da 3,5 a 6 punti	30
		Da 6,5 a 9,5 punti	40
		Da 10 punti in poi	100
		<b>Totale Max conseguibile</b>	<b>100</b>

## SCHEDA VALUTAZIONE SEGRETARIO COMUNALE

ANNO	
------	--

DATI DEL SEGRETARIO COMUNALE	
COGNOME E NOME:	

SEZIONE RISULTATI
-------------------

OBIETTIVO N.	
DESCRIZIONE OBIETTIVO:	
<b>A.PESO OBIETTIVO</b>	
<b>B.GRADO CONSEGUIMENTO</b>	
<b>C.PUNTEGGIO PONDERANO (AxB)/100</b>	MAX 100

OBIETTIVO N.	
DESCRIZIONE OBIETTIVO:	
<b>A.PESO OBIETTIVO</b>	
<b>B.GRADO CONSEGUIMENTO</b>	
<b>C.PUNTEGGIO PONDERANO (AxB)/100</b>	MAX 100

--inserire tante tabelle quanti sono gli obiettivi assegnati al Responsabile.

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE RISULTATI			
OBIETTIVO	IMPORTANZA PESO A	GRADO DI CONSEGUIMENTO B	PUNTEGGIO PONDERATO C
<b>D.VALUTAZIONE DEI RISULTATI (somma dei punteggi ponderati)</b>			Max 100

**SEZIONE CONTRIBUTO ASSICURATIVO ALLA PERFORMANCE COMPLESSIVA  
DELL'AMMINISTRAZIONE E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI - SEGRETARIO**

Indicare il punteggio raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30. Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare la declaratoria di cui al **punto 3.3** che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica: 100 se la valutazione corrisponde al livello 4; 80 se la valutazione corrisponde al livello 3, 60 se la valutazione corrisponde al livello 2; 30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

	<b>Punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>
<b>Leadership e decisione</b>	
<b>Comunicazione e cooperazione</b>	
<b>TOTALE</b>	
<b>E.Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi ( somma dei punteggi delle competenze / 2)</b>	Max 100

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE - SEGRETARIO**

SINTESI DEI PUNTEGGI CONSEGUITI

Aspetti valutati	Valutazioni conseguite	Fattore di ponderazione	Esito
<b>D.VALUTAZIONE DEI RISULTATI</b>		60	
<b>E.Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi</b>		40	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA (somma degli esiti complessivi di risultati (Dx60)/100 e contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi(Ex40)/100</b>			MAX 100

<b>DATA</b>	
<b>IL VALUTATORE</b>	

<b>IL VALUTATO</b>	
<b>DATA</b>	