



ALLEGATO ALLA DELIBERA ~~CONSIGLIO~~
GIUNTA
N° 87 del 14 LUG. 2011
IL SEGRETARIO

COMUNE DI MARMIROLO
Provincia di Mantova

ALLEGATO

alla delibera di Giunta Comunale n. 87 del 14/07/2011

Regolamento sul sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti

Approvato con deliberazione

di Giunta comunale n. 87 del 14/07/2011

INDICE

	Pag.
TITOLO I: PRINCIPI GENERALI	
Art. 1 - Oggetto	
Art. 2 - Finalità di applicazione	
Art. 3 - Soggetti valutatori	
Art. 4 - Gestione del contenzioso	
TITOLO II: SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI	
Art. 5 - Programmazione operativa	
Art. 6 - Assegnazione del budget	
Art. 7 - Modalità e tempi per la valutazione	
Art. 8 - Procedura di valutazione	
Art. 9 - Attribuzione del premio individuale	
TITOLO II: SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA	
Art. 10 - Criteri generali per la progressione economica	
Art. 11 - Requisiti per concorrere alla selezione	
Art. 12 - Sistema di valutazione per la progressione economica	
TITOLO III: SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	
Art. 13 - Definizione di posizione organizzativa	
Art. 14 - Requisiti richiesti per l'incarico di posizione organizzativa	
Art. 15 - Retribuzione di posizione e di risultato	
Art. 16 - Conferimento incarico di posizione organizzativa	
Art. 17 - Assegnazione degli obiettivi	
Art. 18 - Valutazione delle prestazioni e dei risultati	
Art. 19 - Revoca dell'incarico di posizione organizzativa	
Art. 20 - Criteri per la graduazione della retribuzione di risultato	
Art. 21 - Entrata in vigore	
Allegato "A"	
Allegato "B"	

TITOLO I PRINCIPI GENERALI

Art. 1 *Oggetto*

1. Ai sensi degli artt. 4 e 5 della Legge 4 marzo 2009, n. 15, e dell'art. 7 del D.Lgs. 27 Ottobre 2009, n. 150, il Comune di Marmirolo adotta un nuovo sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.
2. Il presente regolamento disciplina:
 - a) le modalità di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti ai sensi dell'art. 6 del CCNL sottoscritto il 31.3.1999 e dell'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009;
 - b) le modalità di selezione per la progressione economica all'interno della categoria ai sensi dell'art. 5 dello stesso CCNL e dell'art. 23 del predetto Decreto legislativo,
 - c) conferimento degli incarichi di posizione organizzativa, valutazione e relativa graduazione delle funzioni;
 - d) sistema di valutazione per la corresponsione della retribuzione di posizione e di risultato ex art. 10 del CCNL sottoscritto il 31.3.1999;
3. Scopo essenziale della valutazione è promuovere e stimolare il miglioramento delle prestazioni e della professionalità dei dipendenti.
4. La valutazione delle prestazioni del personale è una "componente essenziale" del rapporto di lavoro in quanto si propone di valorizzare le competenze dei dipendenti, per il perseguimento di finalità di sviluppo organizzativo.
5. Per il carattere innovativo, introdotto dalla normativa, innanzi richiamata, si rende necessario l'avvio del sistema con modalità in sperimentazione, per consentire la progressiva messa a punto dell'impianto, anche sulla scorta di quanto emergerà a seguito sottoscrizione del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro;
6. La progressione all'interno della categoria ha una valenza esclusivamente economica e si concretizza in una serie di posizioni economiche che il dipendente può successivamente acquisire, sulla base dei criteri selettivi e meritocratici stabiliti dal presente regolamento e delle risultanze del sistema di valutazione adottato.

Art. 2 *Finalità di applicazione*

1. Il sistema permanente di valutazione è strumento di supporto alle politiche di sviluppo professionale dei dipendenti dell'Ente e di trasparente applicazione degli istituti contrattuali ad esso connessi.
2. In particolare esso rappresenta:

- a) un elemento fondante il sistema complessivo di gestione delle risorse umane finalizzato alla valorizzazione delle capacità professionali dei dipendenti.
- b) uno degli strumenti fondamentali di analisi e di definizione delle politiche di sviluppo organizzative e di gestione delle risorse umane;
- c) la base di analisi comparata per l'applicazione dell'istituto contrattuale per la progressione economica interna alla categoria (progressione orizzontale);
- d) la base di analisi comparata per l'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la performance individuale ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito ed all'impegno di gruppo, per centri di costo, e/o individuale.

Art. 3

Soggetti valutatori

1. La valutazione delle prestazioni dei dipendenti è effettuata comunque al termine di ogni anno ovvero con periodicità più ravvicinata in caso di particolare necessità, con le metodologie previste dal presente regolamento:

- a) dal Responsabile del Settore per i dipendenti assegnati alla propria struttura organizzativa;
- b) dal Segretario generale per le unità organizzative e/o degli uffici di supporto non organicamente inseriti nei Settori.

2. Nel caso di responsabili subentrati nella direzione di servizi nel corso dell'anno oggetto di valutazione, la competenza ad effettuare la valutazione è esclusivamente del responsabile titolare dell'incarico di direzione nel mese di dicembre. Tale responsabile per una oggettiva valutazione, deve avvalersi di tutti gli atti esistenti negli uffici anche se elaborati antecedentemente al proprio incarico. Solo se particolari condizioni lo rendono necessario, lo stesso responsabile può richiedere pareri e relazioni al precedente responsabile.

3. Nel caso in cui un dipendente sia trasferito nel corso dell'anno da un servizio all'altro, la scheda di valutazione deve essere compilata dal responsabile del settore presso cui il dipendente presta servizio nel mese di dicembre, previa acquisizione, se ritenuto necessario, di una proposta da parte del responsabile del settore presso il quale è stato prestato il servizio nell'anno oggetto di valutazione.

Art. 4

Gestione del contenzioso

1. Al termine del procedimento valutativo, la scheda di valutazione è sottoscritta dal dipendente interessato per presa visione, il quale ne acquisisce copia.

2. Se la valutazione espressa dal responsabile non è condivisa dal dipendente, quest'ultimo può chiederne la modifica al responsabile che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 5 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione, eventualmente accompagnato da un legale o da un rappresentante sindacale della Federazione a cui aderisce.

3. Il Responsabile del settore interessato assume la propria decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni dalla data del contraddittorio di cui al comma precedente.
4. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente ovvero con la decisione definitiva del responsabile sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.
5. In caso di persistente insoddisfazione sulla decisione definitiva del responsabile rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il dipendente può attivare le procedure previste dal vigente sistema normativo.
6. La violazione dei termini stabiliti nel presente articolo comporta la decadenza dell'esercizio al contraddittorio per il dipendente. Qualora il termine di scadenza cada in giorno festivo, la scadenza è prorogata al primo giorno feriale utile.
7. Ogni scheda di valutazione è conservata nel fascicolo personale del dipendente.

TITOLO II SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

Art. 5

Programmazione operativa

1. I Responsabili dei Settori definiscono la programmazione operativa di massima annua per i dipendenti sulla base delle linee programmatiche adottate dall'organo di indirizzo politico - amministrativo.
2. Gli obiettivi e le responsabilità da assegnare devono discendere direttamente dalle strategie dell'Ente definite nell'ambito del Piano degli Obiettivi, dei progetti e dei piani di miglioramento assegnati alla propria struttura organizzativa.
3. A tal fine, il Responsabile di Settore predisporrà appositi piani di attività annuali o pluriennali individuando gli obiettivi da conseguire, la soglia minima del raggiungimento dei risultati, da cui scaturisce l'erogazione dell'incentivo individuale e le responsabilità da assegnare. Il progetto potrà prevedere anche step di verifica ed eventuale regolazione in itinere.
4. Il sistema di valutazione deve essere basato sulla verifica dei seguenti indicatori, presi anche singolarmente:
 - ⇒ Miglioramento della performance individuale come rapporto tra carico di lavoro istituzionale e prestazioni di lavoro correlate agli obiettivi assegnati; (*raggiungimento dei risultati attesi*);
 - ⇒ Miglioramento dell'indice di presenza, come rapporto tra le ore di presenza effettiva, senza le ore di straordinario, e le ore contrattualmente dovute (*indice di assenteismo*);
 - ⇒ Miglioramento dell'indice di adeguatezza, come rapporto tra la i risultati conseguiti e i risultati attesi (*valutazione interni*);

⇒ Miglioramento dell'indice di tempestività, come rapporto tra quantità e qualità della prestazione come viene percepita dall'utenza e quella ritenuta ottimale; (*valutazione esterna*)

5. Le risorse destinate alla performance individuale sono finalizzate a promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia e di qualità dei servizi, pertanto è necessario impegnare tutto il personale dipendente nei piani di lavoro, i quali possono essere individuali, di gruppo, per servizi e/o intersettoriali.

6. Periodicamente, e comunque ogni qualvolta sia attivata la procedura di valutazione, il Responsabile del Settore procede ad una verifica dello stato di attuazione degli incarichi ripartiti e se necessario ad un aggiornamento della programmazione operativa.

Art. 6

Assegnazione del budget

1. In applicazione degli accordi in sede di contrattazione decentrata integrativa verrà definito il finanziamento del fondo correlato alla corresponsione dei compensi diretti ad incentivare la performance individuale ed il miglioramento dei servizi.

2. I Responsabili di Settore trasmettono le proprie determinazioni predisposte ai sensi del comma 3 dell'articolo precedente al Nucleo di valutazione il quale provvede a valutare i progetti, ritenuti coerenti con gli indirizzi formulati dall'organo di indirizzo politico - amministrativo. Nel caso in cui il piano di lavoro si ritiene non adeguato ovvero non coerente con il programma dell'Amministrazione, lo stesso viene rinviato al proponente, il quale potrà modificarlo e perfezionarlo entro 15 giorni dal ricevimento.

3. Le risorse di cui al comma 1, anziché essere quantificate in un unico importo per tutto l'ente, possono essere assegnate di anno in anno ai singoli Settori in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

Numero degli addetti	<ul style="list-style-type: none">• Categoria A: 1• Categoria B1: 1,06• Categoria B3: 1,12	<ul style="list-style-type: none">• Categoria C1: 1,19• Categoria D1: 1,30• Categoria D3: 1,49
-----------------------------	--	--

4. Si precisa che i coefficienti correlati alla categoria vengono individuati applicando il seguente criterio: "Ponendo il valore pari a 1,00 il tabellare - base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria A (€ 16.314,57), tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore - base della categoria A. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

Art. 7

Modalità e tempi per la valutazione

1. Ciascun responsabile di settore provvede a valutare tutto il personale assegnato al servizio di competenza, entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, considerando le attività svolte e gli obiettivi raggiunti da ciascun dipendente nell'anno solare precedente.

2. Il responsabile di settore, ai fini dell'attribuzione dei punteggi previsti nella scheda di valutazione, si avvale:
 - › delle proprie osservazioni e di quelle dei diretti collaboratori;
 - › di informazioni di qualunque provenienza, anche sulla base di reclami dell'utenza, purché adeguatamente verificate;
 - › delle segnalazioni effettuate dagli stessi dipendenti da valutare, i quali possono rappresentare, entro la fine dell'anno, tutti i fatti e le situazioni che ritengono utili alla loro valutazione.
3. Periodicamente, e comunque una volta entro il 30 settembre, i responsabili di settore devono elaborare valutazioni parziali dei dipendenti ed avvertire quelli per i quali si profila una valutazione negativa indicandone le ragioni essenziali.

Art. 8 ***Procedura di valutazione***

1. La giunta comunale assegna gli obiettivi ai responsabili di area. Per ciascun obiettivo è necessario individuare una breve descrizione e il grado di strategicità di riferimento. È possibile l'individuazione di obiettivi di mantenimento e di sviluppo delle attività già esistenti. A cura di ciascun responsabile di area viene compilata una scheda di sintesi sulla base di quella prevista nell'allegato "A1" del presente regolamento. L'assegnazione degli obiettivi prevede anche l'individuazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie alle finalità identificate. Il nucleo di valutazione coordina tali attività ed utilizza gli schemi predisposti al fine della verifica e della successiva valutazione sul raggiungimento dei risultati.

2. Alla luce degli obiettivi assegnati a ciascun responsabile di area, quest'ultimo attribuisce specifici obiettivi individuali ai dipendenti a lui assegnati. Tali obiettivi devono essere individuati in coerenza e nell'ambito degli obiettivi di Peg approvati dalla giunta. In tale fase il responsabile di area individua la suddivisione della valutazione dei singoli dipendenti rispetto al mix tra risultati ed obiettivi. Anche a tal fine ci si avvale, a livello sintetico, della scheda individuata nell'allegato "A1", differente a seconda che si tratti di dipendenti incaricati di posizione organizzativa oppure inquadrati nella categoria A, B, C e D. La scheda può essere compilata in collaborazione con i lavoratori e va a questi trasmessa nei termini più brevi e comunque non oltre 15 giorni dalla data di approvazione del piano esecutivo di gestione.

3. Lo svolgimento delle attività lavorative comporta la necessità di periodiche verifiche sull'andamento della gestione al fine del raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per tale motivo è prevista una verifica intermedia da adottarsi in ciascun anno entro il 30 settembre. Tale analisi si effettua su due livelli:

- I responsabili di area redigono una relazione degli obiettivi a loro assegnati evidenziando il grado di raggiungimento e le eventuali criticità. Il nucleo di valutazione raccoglie le relazioni, le analizza e le sottopone anche con proprie integrazioni alla Giunta comunale.
- I responsabili di area verificano lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati ai propri

dipendenti ed eventualmente li convoca per un colloquio intermedio.

4. Entro il mese successivo a quello di chiusura del rendiconto della gestione previsto dalle norme vigenti, si deve concludere il processo di valutazione degli obiettivi e delle prestazioni di performance. A tal fine:

- I responsabili di area compilano le apposite schede finalizzate alla valutazione degli obiettivi e dei comportamenti dei singoli dipendenti a loro assegnati. Tale azione può venire svolta anche con colloqui e di incontri con il proprio lavoratore o previa "autovalutazione". Le schede compilate vanno consegnate tempestivamente ai dipendenti assegnate i quali hanno tempo dieci giorni dal ricevimento per evidenziare eventuali discordanze.

- il nucleo di valutazione compila le schede allegate relativamente al raggiungimento degli obiettivi e alla verifica dei comportamenti dei responsabili di area. Le schede vengono trasmesse ai responsabili stessi che hanno 10 giorni di tempo per eventuali controdeduzioni. L'organismo indipendente di valutazione rinvia in maniera definitiva le schede al sindaco al fini dell'attribuzione della retribuzione del risultato.

5. A conclusione del processo valutativo, considerando il grado di valutazione ottenuto dai valori numerici attribuiti ai fattori di valutazione indicati nella scheda di valutazione (allegato "A1"), il Responsabile di Settore provvede a compilare una graduatoria delle valutazioni individuali del personale assegnato.

I dipendenti che non raggiungono una valutazione pari almeno a 60/100 non partecipano ad alcuna erogazione di salario accessorio correlato alle prestazioni di performance individuale e quindi non rientrano nella graduatoria in oggetto.

6. In attuazione della disciplina introdotta dall'art. 19 del D.lgs. n. 150/2009 così come combinato con l'art. 31 comma 2 del medesimo decreto, in ogni graduatoria, il personale è suddiviso in tre fasce, come di seguito descritto:

- Nella 1^a fascia (valutazione con ottimi risultati) viene inserito il 30% del personale;
- Nella 2^a fascia (valutazione con buoni risultati) viene inserito il 50% del personale;
- Nella 3^a fascia (valutazione con risultati oltre la sufficienza) viene inserito il 20% del personale;

7. L'arrotondamento sarà effettuato all'unità superiore nel caso di resto pari o superiore a 0,5; all'unità inferiore nel caso di resto inferiore a 0,5 e comunque, in ogni caso, nella terza fascia deve essere presente almeno una unità.

8. La graduatoria, con allegate schede di valutazione, viene trasmessa per conoscenza al Nucleo di Valutazione, in caso di nomina, ai fini della valutazione di competenza per l'area delle posizioni organizzative.

Art. 9

Attribuzione del premio individuale

1. La ripartizione delle risorse destinate al finanziamento delle singole fasce di merito per la corresponsione del trattamento economico accessorio collegate alle performance individuali e la performance individuale per il personale, sarà effettuata nel seguente modo:

Livello di performance	Valori in % del budget assegnato al settore
1^ Fascia	45% del budget
2^ Fascia	40% del budget
3^ Fascia	15% del budget

2. La ripartizione sarà quindi effettuata nel seguente modo:

% di dipendenti assegnati alla Fascia	Livello di performance	Valori in % del budget Assegnato alla performance
30% di dipendenti	1^ Fascia	45% del budget ¹
50% di dipendenti	2^ Fascia	40% del budget
20% di dipendenti	3^ Fascia	15% del budget

TITOLO II
SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE
ECONOMICA ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA

Art. 10

Criteria generali per la progressione economica

1. Sulla base delle risorse disponibili nel fondo delle risorse decentrate di cui all'art. 31 del CCNL 22.01.2004, la contrattazione decentrata provvede alla costituzione del fondo per il finanziamento della progressione economica all'interno della categoria, ai sensi dell'art. 17, comma 2 - lett. b), del CCNL del 1.4.1999.
2. Tale fondo definisce la capienza economica delle progressioni orizzontali già effettuate negli anni precedenti ed, eventualmente, individua le risorse finanziarie per nuove progressioni economiche da effettuarsi al termine dell'anno di riferimento, comunque in misura non superiore al 30% degli aventi diritto. Tali risorse sono interamente a carico del fondo "risorse stabili".
3. Nell'ambito delle risorse destinate al fondo di cui al comma precedente, viene determinata, la percentuale delle quote da assegnare per ciascun percorso economico.
4. Il Servizio competente per la gestione delle risorse umane provvede, tenuto conto dei contingenti di personale esistenti in ciascuna posizione economica, a determinare il numero delle progressioni economiche che possono essere attuate per ciascun tipo di selezione.
5. Le risorse destinate alle posizioni di sviluppo della progressione economica orizzontale attribuite al personale in servizio, restano comunque acquisite nel fondo appositamente costituito, anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro.
6. Le selezioni vengono effettuate con riferimento ai contingenti di personale avente diritto alla data del 1° gennaio ed i relativi benefici avranno decorrenza dalla stessa data.

¹ Deve essere quota prevalente

Art. 11

Requisiti per concorrere alla selezione

1. Il servizio competente per la gestione delle risorse umane provvede all'indizione delle selezioni per l'attribuzione delle posizioni economiche, come definite ai sensi del precedente articolo, mediante pubblicazione, per 20 giorni, di appositi avvisi all'Albo Pretorio dell'ente, per la conoscenza da parte dei dipendenti interessati. Copia degli avvisi di selezione viene inviata alla R.S.U. aziendale.
2. A seguito pubblicazione dell'avviso di selezione, i dipendenti interessati presentano al Responsabile del settore di appartenenza e, per conoscenza, all'Ufficio personale formale istanza di partecipazione alla selezione per le posizioni economiche messe a selezione.
3. Ai sensi dell'art. 9 del CCNL 11.04.2008, per il riconoscimento del diritto alla partecipazione della selezione per la progressione orizzontale, il dipendente deve essere in possesso, alla data del 1 gennaio dell'anno di riferimento, del requisito minimo di permanenza nella posizione in godimento pari a ventiquattro mesi.
4. Viene escluso dalla partecipazione alla selezione il dipendente che, nel corso dell'anno al quale la valutazione si riferisce:
 - a) ha ricevuto una sanzione disciplinare pari o superiore al rimprovero scritto tra quelle indicate all'art. 24 del CCNL 06.07.1995, come modificato dall'art. 24 del CCNL 22.01.2004.
 - b) non ha raggiunto un quantitativo di ore di presenza in servizio pari al 60% delle ore di presenza ordinaria effettiva previste nell'anno di riferimento, escluse le ferie e i periodi di astensione obbligatoria di cui alla legge n. 151/2001 e di riposo prescritto con certificazione medica a seguito infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL.
5. Non sono ammessi alla selezione, inoltre, i dipendenti che nella valutazione finale, di cui all'art. 8 del presente regolamento, delle prestazioni rese nell'anno precedente a quello di decorrenza del beneficio da concedere, non hanno raggiunto il minimo della valutazione previsto agli articoli precedenti.
6. L'ammissione dei dipendenti in possesso dei requisiti richiesti per la partecipazione alle selezioni avviene d'ufficio sulla base della documentazione esistente agli atti.
7. L'esclusione alle previste selezioni, per mancanza dei requisiti richiesti, viene comunicata direttamente ai dipendenti interessati mediante lettera racc.ta A.R., ovvero mediante notifica personale, anche nella sede di lavoro.

Art. 12

Sistema di valutazione per la progressione economica

1. La metodologia valutativa per l'attribuzione della progressione economica all'interno della categoria si fonda su un sistema numerico che assegna a ciascun elemento di valutazione un valore quantitativo specifico nell'ambito di un punteggio complessivo conseguibile graduato distintamente per ogni categoria.
2. A tal fine, vengono utilizzate le medesime schede di valutazione di cui all'allegato "A" al presente regolamento.

3. La compilazione e quindi la valutazione delle schede relative ai dipendenti appartenenti alla medesima categoria deve esprimere un giudizio comparativo obiettivo, non influenzato da elementi soggettivi del valutatore al momento in cui si effettua l'operazione.
4. Nell'effettuare la valutazione è opportuno astrarsi dall'impressione generale che si ha del dipendente, (cioè giudizi globali di tipo "positivo" o "negativo") e concentrarsi su un fattore per volta senza farsi influenzare dal giudizio espresso su alcuni fattori.
5. A conclusione del processo valutativo, il Responsabile del settore trasmette copia della scheda di valutazione al Segretario Generale, in qualità di Presidente della Delegazione trattante, il quale predisponde ed approva una graduatoria unica per tutto il personale suddivisa per ogni categoria e per ogni posizione economica messa a selezione.
6. In considerazione del fatto che la valutazione del personale viene effettuata da più responsabili, per i rispettivi collaboratori ed autonomamente l'uno dall'altro, per l'utilizzo della stessa ai fini di determinare il punteggio per la collocazione nella graduatoria per la progressione economica all'interno delle singole categorie, spetta al Segretario Generale l'adozione di un sistema correttivo per il superamento delle criticità di un'eventuale diversa interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione.
7. Pertanto, nel caso in cui il Segretario generale ritenga necessario apportare eventuali correzioni per evidenti criticità riscontrate, lo stesso convoca apposita Conferenza dei responsabili di settore per individuare una soluzione condivisa del processo valutativo effettuato, utilizzando il sistema ritenuto più idoneo fra quelli di seguito indicati:
 - a) il punteggio conseguente alla valutazione del responsabile è rapportato, in percentuale, al punteggio massimo attribuibile alla categoria e posizione economica del dipendente e con tale valore si determina l'ordine decrescente dei dipendenti;
 - b) si individua il valore della mediana, che consiste nel valore posto al centro della distribuzione quando tutti i casi sono ordinati in ordine decrescente e si calcola il valore di scostamento tra il valore percentuale ed il valore della mediana, con risultato sia positivo che negativo;
 - c) con apposita tabella i valori di scostamento di ciascun dipendente sono abbinati ad un valore percentuale distribuito da 1 a 100, che viene moltiplicato per il punteggio massimo attribuibile alla categoria e posizione economica determinando il punteggio di collocazione nella graduatoria.
8. Il valore ottenuto con l'operazione di cui al punto c) costituisce il punteggio derivante dai fattori "meritocratici", ottenuto sulla base dello scostamento.
9. Le graduatorie formalizzate dal Segretario Generale vengono pubblicate, a cura del Servizio personale, all'Albo Pretorio e diventano definitive ed efficaci, se nel termine di 5 giorni dalla pubblicazione non vengono presentati allo stesso servizio, ricorsi per eventuali errori od omissioni di cui all'art. 4 del presente regolamento.
10. Divenute esecutive le graduatorie di cui al comma precedente, il Servizio competente per la gestione delle risorse umane provvede ai successivi adempimenti per l'adeguamento del trattamento economico. La graduatoria sarà valida solo per le progressioni economiche messe a selezione nell'anno di riferimento.

TITOLO II
SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'AREA DELLE
POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Art. 13

Definizione di posizione organizzativa

1. Il presente titolo disciplina i criteri per l'individuazione, il conferimento, la valutazione e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa, nel rispetto di quanto previsto dagli artt. 8, 9 e 10 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 31.03.1999.
2. Gli incarichi relativi alla posizione organizzativa sono conferiti ai sensi dell'art. 11 del CCNL 31.03.1999, sono strettamente correlati alla responsabilità del settore, quale struttura di vertice secondo l'ordinamento organizzativo dell'Ente, e danno luogo all'attribuzione di *Responsabile di settore*.
3. Con l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa, al Responsabile di settore vengono assegnate temporaneamente le funzioni dirigenziali, ossia quelle di cui all'art. 107 del D.Lgs 267/2000, e con essa la direzione della struttura e di quelle sottordinate e del relativo personale.

Art. 14

Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa

1. Il Sindaco individua i Responsabili di Settore in base al criterio di competenza professionale, tenendo conto delle caratteristiche dei programmi da svolgere e dei risultati conseguiti in precedenza, tra i dipendenti inquadrati nella categoria "D" in possesso dei seguenti requisiti, richiesti anche alternativamente:
 - a) esperienza lavorativa maturata nell'Ente, oppure anche presso altri enti pubblici e/o aziende private, in posizioni di lavoro che richiedono significativo grado di autonomia gestionale e organizzativa;
 - b) preparazione culturale correlata a titoli accademici (diploma di laurea, master, dottorati di ricerca ed altri titoli equivalenti) relativi a materie concernenti l'incarico assegnato e capacità di gestione di gruppi di lavoro.
2. Per il personale trasferito al Comune da altri Enti Pubblici mediante mobilità volontaria, si comprende nell'anzianità di servizio svolto in categoria D, oltre a quello prestato presso il Comune, anche l'ulteriore servizio svolto presso l'Ente di origine nella categoria D o equipollente.
3. Per il personale assunto ai sensi dell'art. 110 del D.lgs. n. 267/2000, i requisiti indicati al comma 1 devono essere posseduti in successione.

Art. 15

Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato

1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare della posizione organizzativa è composto dalla retribuzione di posizione, dalla retribuzione di risultato, dalle indennità di cui all'art. 15, comma 1 - lettera k) - del CCNL 01.04.1999, laddove previste, e dai compensi per lavoro straordinario, relativamente alle risorse finanziarie collegate allo straordinario per consultazioni elettorali secondo la disciplina prevista dall'art. 39 del CCNL 14.09.2000, c.d. code contrattuali.
2. L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.164,56 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità, secondo le modalità di graduazione, stabilite dal presente regolamento, in rapporto a ciascuna delle posizioni organizzative.
3. La graduazione della retribuzione di posizione per i possessori di posizione organizzativa è determinata dal Nucleo di valutazione o di analoghi controlli interni attivati ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. n. 150/2009 nel rispetto degli indicatori riportati nell'Allegato "B1".
4. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita per i valori di posizione ricompresa tra € 5.164,56 ad un massimo di € 12.911,42. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale a cura del Nucleo di valutazione o di analoghi controlli interni attivati.

Art. 16

Conferimento incarico della posizione organizzativa

1. Il conferimento dell'incarico relativo all'area delle posizioni organizzative, definito con atto scritto e motivato, e relativa valutazione dei risultati raggiunti sono di competenza del Sindaco. Negli atti di conferimento è stabilito il compenso della retribuzione di posizione attribuito secondo i criteri stabiliti dal presente regolamento.
2. La nomina degli organi gestionali deve essere accompagnata dall'attestazione di copertura finanziaria degli oneri conseguenti all'attribuzione dell'indennità di posizione e di risultato secondo la normativa contrattuale riferita all'Area delle posizioni organizzative.
3. L'assegnazione degli incarichi di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali segue il principio della temporaneità e della revocabilità degli stessi, al fine di conseguire una ottimale utilizzazione e sviluppo professionale delle risorse umane disponibili, nonché per rispondere ad esigenze organizzative e funzionali. Tali incarichi sono a tempo determinato e rinnovabili.
4. La durata dell'incarico non può eccedere il mandato amministrativo del Sindaco in carica al momento della loro assegnazione e, in ogni caso, non può essere inferiore a due anni. In caso di mancato rinnovo, il dipendente continua a rivestire le funzioni direttive di competenza all'interno del Servizio, nel quale è inquadrato, nel rispetto delle mansioni della corrispondente categoria indicate a titolo esemplificativo nelle declaratorie di cui all'allegato "A" del CCNL 31.03.1999.
5. Alla scadenza del periodo di conferimento delle funzioni dirigenziali e fino al nuovo provvedimento con cui il Sindaco conferisce tale incarico, opera il principio della *ad*

prorogatio, e le relative funzioni continuano ad essere svolte fino all'adozione del nuovo provvedimento. Principio che opera, anche nel caso in cui sia insediato un nuovo sindaco.

6. Nel periodo di *prorogatio* il responsabile continua a percepire le indennità di posizione e di risultato nella misura già fissata a suo tempo dall'ente.

Art. 17

Assegnazione degli obiettivi

1. Gli obiettivi sono definiti dall'organo politico in coerenza con quelli previsti nelle linee programmatiche approvate in Consiglio comunale.
2. Dopo l'approvazione del PRO, la Giunta comunale assegna gli obiettivi e comunica i corrispondenti indicatori di risultato necessari per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.
3. Questi ultimi sono correlati all'attività ordinaria, ai progetti innovativi e ai progetti strategici contenuti nel PRO dell'anno di riferimento. Essi devono rispondere ai principi descritti dall'art. 5 del D.lgs. n. 150/2000.
4. Nelle more e fino all'approvazione del PRO restano attribuiti gli obiettivi dell'attività ordinaria.

Art. 18

Valutazione delle prestazioni e dei risultati

1. Ai fini della verifica dei risultati, le prestazioni dei Responsabili di settore sono soggette a valutazione annuale da parte della Giunta che si avvale, a questo fine, del Nucleo di valutazione o dell'organo di controllo interno. Il sistema di valutazione di cui al presente articolo è riportato nell'Allegato "B".
2. La valutazione delle prestazioni e dei risultati conseguenti è finalizzata all'attribuzione o riconferma degli incarichi di posizione organizzativa, nonché all'adozione di apposito decreto sindacale ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.
3. Il titolare della posizione organizzativa redige entro il 15 settembre di ciascun anno una relazione sintetica sull'andamento dell'attività svolta con riferimento agli obiettivi assegnati e agli indicatori individuati.
4. L'organo di controllo interno integra la relazione con una valutazione di merito dei risultati parziali conseguiti, inviando copia al Controllo di Gestione e alla Giunta.
5. Al termine di ogni anno, ciascun Responsabile di settore presenta al Nucleo di valutazione una relazione sull'attività svolta, sulla base degli indicatori di risultato predefiniti, rispetto agli obiettivi assegnati.
6. Il Nucleo di valutazione confronta le relazioni pervenute, sia con i dati derivanti dal monitoraggio della gestione svolto nel corso dell'anno, per valutare i risultati ottenuti od obiettivamente riscontrabili, sia con indagini a campione effettuate presso l'utenza del servizio. In tale attività il Nucleo di valutazione terrà conto delle dotazioni organiche, dei beni strumentali e delle risorse economiche effettivamente messe a disposizione di ciascun responsabile.

7. Il Nucleo di valutazione integra la suddetta relazione con un giudizio di merito sull'attività svolta dal titolare della posizione organizzativa, completandola con la compilazione della scheda di valutazione finale dei risultati raggiunti come da allegato "B2".

8. La valutazione del risultato degli incaricati di posizione organizzativa è la risultante di tre distinti parametri espressi in percentuale dal Nucleo di valutazione, così graduati:

- a) 1[^] parametro legato al conseguimento degli obiettivi e graduato con una percentuale pari al 50%;
- b) 2[^] parametro legato alle capacità espresse nella direzione e valutato con una percentuale pari al 50%;

9. La relazione finale è inviata alla Giunta comunale, al Servizio Personale ed al Controllo di Gestione, anche per la certificazione dei risultati, per gli adempimenti connessi alla corresponsione dell'indennità di risultato. L'esito delle valutazioni periodiche annuali è riportato nel fascicolo personale del dipendente interessato.

Art. 19

Revoca dell'incarico di posizione organizzativa

1. Gli incarichi di posizione organizzativa potranno essere revocati in presenza dei presupposti di cui all'art. 109, comma 1, t.u. enti locali. In particolare, con provvedimento motivato del Sindaco, l'incarico può essere revocato:

- a) per grave inosservanza delle direttive impartite dagli organi dell'Ente da parte del responsabile;
- b) a seguito accertamento dei risultati negativi della gestione espresso dal Nucleo di valutazione a conclusione del procedimento descritto all'articolo precedente;
- c) per il mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano Esecutivo di Gestione.
- d) Per responsabilità particolarmente grave e negli altri casi disciplinati dalla legge e dai contratti collettivi di lavoro del comparto.

2. I provvedimenti di revoca sono adottati dal Sindaco con atti motivati, sentita la Giunta Comunale, nel rispetto della procedura prevista a riguardo dalla legge e dal CCNL di comparto.

3. L'incarico dirigenziale può essere revocato anzitempo dal Sindaco anche in relazione a ristrutturazioni e/o modifiche organizzative.

4. Sulla base dei principi generali, la revoca dell'incarico e la contestuale riassegnazione alla categoria di appartenenza decorre dalla formalizzazione e comunicazione al dipendente interessato della misura adottata, previa acquisizione in contraddittorio delle controdeduzioni del responsabile di settore interessato.

Art. 20

Criteri per la graduazione della retribuzione di risultato

1. La graduazione della retribuzione di risultato per i possessori di posizione organizzativa è determinata in relazione ai parametri illustrati all'art. 18 del presente regolamento.
2. A seguito degli esiti delle valutazioni delle posizioni organizzative, il Nucleo trasmette i risultati al Sindaco affinché provveda (eventualmente supportato dalla Giunta comunale) all'attribuzione dell'indennità di risultato.
3. In analogia con quanto previsto per i dirigenti all'art. 19 del D.lgs. 150/2009, non si applica il sistema delle fasce di merito ai dipendenti incaricati di posizione organizzativa che svolgono le funzioni dirigenziali come previsto degli art. 107 e 109 del D.lgs. 267/2000.

Art. 21

Entrata in vigore

1. Il presente regolamento entra in vigore a far data dall'esecutività dell'atto deliberativo che lo approva e sarà pubblicato all'Albo Pretorio dell'Ente e sul sito internet dell'Ente nella pagina "Albo Pretorio on line" onde assicurarne la massima divulgazione.
2. Da tale data è abrogata ogni disposizione contenuta in altri provvedimenti regolamentari comunali che contrasti con il presente Regolamento.

Allegato "A" al Sistema di valutazione permanente
approvato con delibera di Giunta comunale
n. 87 del 14/07/2011

***SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALIZZATE ALLA
DETERMINAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'
INDIVIDUALE***

**Allegato "A2" al Sistema di valutazione permanente
approvato con delibera di Giunta comunale
n. 87 del 14/07/2011**

Descrizione dei punteggi

<i>Quantità di lavoro realizzato</i>	<i>Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (Orientativamente inferiore al 50%)</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (inferiore al 100%)</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)</i>	<i>Ottimo</i>	<i>10</i>
<i>Puntualità</i>	<i>Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Impiega spesso i tempi previsti o preventivati</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati</i>	<i>Ottimo</i>	<i>10</i>
<i>Qualità</i>	<i>Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Realizza una precisione buona rispetto all'attesa</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Realizza la precisione attesa</i>	<i>Ottimo</i>	<i>10</i>
<i>Priorità</i>	<i>Realizza discretamente le attività senza seguire le priorità necessarie</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Realizza abitualmente le attività considerando alcune priorità necessarie</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie</i>	<i>Ottimo</i>	<i>10</i>
<i>Autonomia operativa</i>	<i>Esegue le competenze con limitata autonomia, necessita di supporto e indirizzo, scarsa capacità di gestirsi, con risultati scarsi</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, conseguendo risultati discreti</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Dimostra di saper gestire in autonomia le attività anche stabilendo le modalità organizzative, migliorando i risultati in modo significativo</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>Ottimo</i>	<i>10</i>

Impegno	<i>Dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi</i>	Sufficiente	4
	<i>Dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva, conseguendo risultati discreti</i>	Discreto	6
	<i>E' costantemente orientato ad integrarsi nei processi lavorativi, si propone con iniziativa e con atteggiamenti collaborativi, migliorando i risultati in modo significativo</i>	Buono	8
	<i>Oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	Ottimo	10
Applicazione delle conoscenze	<i>Applica le conoscenze e le abilità necessarie con scarsi risultati</i>	Sufficiente	4
	<i>Dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo</i>	Discreto	6
	<i>E' costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo</i>	Buono	8
	<i>Oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	Ottimo	10
Relazioni e rapporti con l'utenza	<i>Le relazioni con i collaboratori ed i rapporti con l'utenza sono improntati a formalità eccessive e burocratiche, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati scarsi</i>	Sufficiente	4
	<i>Dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo, con risultati discreti</i>	Discreto	6
	<i>E' costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con i colleghi e buoni rapporti con l'utenza, con semplicità e tempestività migliorando i risultati in modo significativo</i>	Buono	8
	<i>Oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	Ottimo	10
Flessibilità	<i>Difficilmente è disposto a cambiare attività o a sobbarcarsi nuovi impegni</i>	Sufficiente	4
	<i>È in grado di lievi modifiche alle attività quotidiane ed in ogni caso devono essere programmate per tempo</i>	Discreto	6
	<i>Non ha alcun problema a cambiare frequentemente le attività</i>	Buono	8

	<i>Non solo è disposto a modificare le attività nel quotidiano o nel tempo, ma anche capisce che essere flessibili migliora il lavoro per se stesso e anche per l'unità organizzativa di cui fa parte</i>	<i>Ottimo</i>	<i>10</i>
Disponibilità e collaborazione	<i>Collabora raramente con i propri colleghi e solo su invito</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Collaborare solo a volte, quando intrinseca vantaggi per la singola propria attività</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Collabora costantemente anche senza invito</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Collabora sempre, mettendo la propria professionalità a disposizione di un gruppo di lavoro</i>	<i>Ottimo</i>	<i>10</i>

Allegato "B" al Sistema di valutazione permanente
approvato con delibera di Giunta comunale
n. 87 del 14/07/2011

***SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALIZZATE ALLA
DETERMINAZIONE DELL'INDENNITA' DI POSIZIONE E
DI RISULTATO PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE***

**CRITERI GENERALI PER LA GRADUAZIONE
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE
(art. 9 e art. 10 del CCNL 31.03.1999)**

A - COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (Max 50 punti)

A1 - Posizioni di sovraordinazione cui rispondere: *indica il grado di articolazione del settore.*

- | | |
|---|----------|
| - La posizione riguarda un settore con più di due servizi | punti 15 |
| - La posizione riguarda un settore con due servizi | punti 10 |
| - La posizione riguarda un settore con un solo servizio | punti 5 |

A2 - Personale funzionalmente assegnato: *individua numericamente le unità di personale gestite.*

- | | |
|-------------------------|----------|
| - Oltre le 10 unità | punti 15 |
| - Tra 5 e 10 unità | punti 12 |
| - Sotto le cinque unità | punti 8 |

A3 - Caratteristiche essenziali qualificanti la posizione: *individua le funzioni che il responsabile svolge nel settore di riferimento. Tali posizioni sono cumulabili.*

- | | |
|--|---------|
| - Funzioni di tipo gestionale | punti 3 |
| - Funzioni di tipo organizzativo | punti 3 |
| - Funzioni di rappresentanza dell'Ente | punti 4 |

A4 - Fascia di posizione: *rileva il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa nell'azione strategica dell'Ente.*

- | | |
|---------------------------------------|----------|
| - Posizione organizzativa di fascia 1 | punti 10 |
| - Posizione organizzativa di fascia 2 | punti 8 |
| - Posizione organizzativa di fascia 3 | punti 6 |

B - COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (Max 50 punti)

B1 - Livelli di coordinamento: *esprime il grado di complessità richiesto dalla posizione nel diretto coordinamento funzionale dei profili professionali sottordinati.*

- | | |
|---|----------|
| - Livello di coordinamento di attività di natura eterogenea | punti 10 |
| - Livello di coordinamento di attività di natura omogenea | punti 7 |

B2 - Strumenti di gestione necessari allo svolgimento delle funzioni: *riporta le esigenze dotazionali della struttura gestita, con riguardo alla complessità degli strumenti.*

- Strumenti di gestione di elevata complessità punti 10
- Strumenti di gestione di normale complessità punti 7

B3 - Attività progettuali o pianificatorie necessarie per la gestione di competenza: *monitora il livello di dinamicità dell'attività di competenza gestita.*

- Attività progettuali di contenuto pianificatorio di tipo costante punti 10
- Attività progettuali di contenuto pianificatorio di tipo occasionale punti 7

B4 - Attività di studio e di ricerca: *evidenzia l'attività di studio e di ricerca necessariamente svolta per la cura e l'assolvimento dei compiti assegnati dalla posizione, individuando, pertanto, il livello di dedizione richiesto per lo scopo.*

- Attività di aggiornamento e ricerca di rilevante complessità punti 10
- Attività di aggiornamento e ricerca di modesta complessità punti 7

B5 - Dinamiche formative e/o d'aggiornamento necessarie per gli assolvimenti di competenza: *consiste nella rilevazione quantitativa delle esigenze di permanente accrescimento formativo ed aggiornamento professionale. Esprime lo spessore evolutivo - culturale delle materie di competenza.*

- Attività formative e/o di aggiornamento costanti ed estese punti 10
- Attività formative e/o di aggiornamento poco significative punti 7

C - RESPONSABILITA' GESTIONALE INTERNE ED ESTERNE (Max 50 punti)

C1 - Responsabilità verso l'esterno: *stabilisce se la posizione organizzativa riguarda un'attività di natura apicale o meno.*

- Responsabilità diretta punti 10
- Responsabilità condivisa punti 7

C2 - Oggetto delle determinazioni caratterizzanti la posizione: *individua lo spessore professionale richiesto per l'espletamento dei compiti della posizione organizzativa.*

- Determinazioni della posizione di elevato contenuto e spessore professionale punti 15
- Determinazioni della posizione di modesto contenuto e spessore professionale punti 10

C3 - Rilevanza strategica rivestita dalla posizione ai fini del perseguimento degli obiettivi generali definiti dagli organi di direzione politica: *specifica la complessità tecnica ed il contenuto tipico determinativo degli atti di competenza della posizione organizzativa. Esprime il profilo qualitativo dell'attività determinativa della posizione.*

- Elevata punti 15
- Apprezzabile o rilevante punti 12
- Minimale o ordinaria punti 10

C4 - Quantificazione complessiva delle risorse finanziarie gestite su delega o su PEG: *individua le risorse finanziarie gestite dal titolare della posizione organizzativa.*

- Risorse gestite superiori a ____ mila euro punti 10
- Risorse gestite superiori a ____ mila euro punti 7
- Risorse gestite inferiori a ____ mila euro punti 5

La retribuzione di posizione da attribuire si ottiene applicando la seguente formula:

$$RP = R_{min} + \frac{[(P - P_{smin}) \times (R_{max} - R_{min})]}{(P_{smax} - P_{smin})}$$

Legenda:

- RP = retribuzione di posizione;
- Rmin = retribuzione di posizione minima;
- Rmax = retribuzione di posizione massima;
- P = punteggio riportato nella valutazione;
- Pmin = punteggio di soglia minimo (collegato alla Rmin);
- Pmax = punteggio di soglia massima (collegato alla Rmax).

Diversamente il nucleo o l'organismo indipendente di valutazione, dopo aver compilato la pesatura sulla base dei punteggi sopra evidenziati, suddivide gli stessi in fasce determinate dall'amministrazione a cui spetterà un determinato importo variabile di retribuzione di posizione a discrezione del sindaco.

Esempio:

FASCE DI RETRIBUZIONE	PUNTEGGIO PER OGNI FASCIA
Da Euro ____ a Euro ____	Da punti ____ a punti ____
Da Euro ____ a Euro ____	Da punti ____ a punti ____
Da Euro ____ a Euro ____	Da punti ____ a punti ____
Da Euro ____ a Euro ____	Da punti ____ a punti ____
Da Euro ____ a Euro ____	Da punti ____ a punti ____

Premessa metodologica

La valutazione dei **risultati** degli incaricati di posizione organizzativa si articola in due componenti:

- a. Prestazioni
- b. Livello di conseguimento degli obiettivi.

Le prestazioni sono manifestate e qualificate da undici aspetti comportamentali-evidenze fattuali, di diverso peso, su cinque livelli di riscontro. Il valutatore per ciascun elemento prestazionale identificherà il livello più consono al valutato e il correlato punteggio.

La valutazione della componente "prestazioni" risulta dalla media ponderata del punteggio di ciascun elemento prestazionale (Tabella 1).

Per quanto riguarda, invece, la misurazione del livello di conseguimento degli obiettivi (Tabella 2) è necessario soddisfare preliminarmente alcune condizioni:

1. Definire gli obiettivi e assegnarli formalmente (non più di cinque per ciascun responsabile)
2. Assegnare ad ogni obiettivo uno o più indicatori
3. Per ciascun indicatore stabilire il livello atteso/programmato
4. Definire per ciascun indicatore le soglie cui confrontare il livello effettivo per stabilire la frazione di punteggio massimo assegnabile e l'equivalente livello di conseguimento specifico dell'obiettivo.

Dal confronto del valore consuntivo di ogni indicatore-obiettivo con le suddette soglie emerge il punteggio equivalente assegnabile all'obiettivo.

Nel caso di obiettivi non legati a progetti articolati in fasi temporali la "data prevista" potrebbe coincidere con il 31/12 o addirittura travalicare l'anno solare; comunque, il mancato rispetto della data comporta un apprezzamento discrezionale in ordine all'effettivo livello di conseguimento dello specifico obiettivo.

Il complessivo livello di conseguimento degli obiettivi deriva dalla media ponderata, in base ad una logica economica, dei singoli omologhi livelli.

Gli *obiettivi*, a loro volta, devono essere:

- Semplici
- Misurabili
- Raggiungibili
- Orientati all'azione.

Devono rappresentare "qualificazioni" della spesa o dell'entrata di esclusiva/principale responsabilità dirigenziale, conseguente all'assegnazione dei capitoli e delle deleghe connesse.

Tali "qualificazioni" possono riferirsi al miglioramento o, in sub-ordine, al mantenimento di livelli di efficienza, di economicità, di efficacia, di puntualità e di qualità delle principali attività svolte e/o dei principali prodotti/servizi di responsabilità dello specifico dirigente cui si assegna l'obiettivo, eventualmente proposti dagli stessi dirigenti. Devono, altresì, essere coerenti con: il Programma del Sindaco, la RPP e il PRO.

TABELLA 1
RIEPILOGO VALUTAZIONE PRESTAZIONI ANNO

Incaricato di P. O. : _____

Posizione : _____

Fattori prestazionali	Peso	Punteggio (0 - 100)
1 - Sensibilità economica	5
2 - Partecipazione e collaborazione	10
3 - Senso di responsabilità	10
4 - Sviluppo delle risorse umane	15
5 - Capacità relazionali	10
6 - Capacità decisionale	10
7 - Capacità organizzativa e di coordinamento	5
8 - Qualità del lavoro	15
9 - Volume di attività svolto	10
10 - Capacità di apprendimento e di crescita professionale	5
11 - Flessibilità	5
Totale	100

1. FATTORE: sensibilità economica

Descrizione: capacità di considerare in modo adeguato le implicazioni economiche del proprio lavoro

Condizioni	Punti
1. Nello svolgimento delle proprie attività sottovaluta le implicazioni economiche utilizzando le risorse assegnate in modo non adeguato	20
2. Per ottenere un adeguato utilizzo delle risorse assegnate necessita di una costante azione di sensibilizzazione	40
3. Il funzionario è attento all'utilizzo delle risorse assegnate cercando di minimizzare gli sprechi	60
4. Il funzionario, non solo è attento a minimizzare gli sprechi, ma ogni volta che gli si presenta la necessità di effettuare una scelta, quest'ultima viene fatta con attenzione agli aspetti economici (l'efficienza diventa un criterio di decisione importante)	80
5. Le valutazioni economiche svolte dal funzionario hanno avuto un impatto significativo a livello dell'Ente	100

Eventuali note specifiche: _____

2. FATTORE: partecipazione e collaborazione

Descrizione: capacità di perseguire gli obiettivi comuni in collaborazione con gli altri funzionari incaricati oltre che con altre strutture e servizi nell'ambito dell'organizzazione dell'Ente

Condizioni	Punti
1. Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi	20
2. Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse alla integrazione multiprofessionale	40
3. Partecipa e collabora in modo adeguato per il conseguimento dei propri obiettivi	60
4. Collabora spontaneamente e con persone affini comunque spesso oltre la propria mansione, privilegiando il fine comune e nella prospettiva della integrazione dell'Ente e multidisciplinare	80
5. Opera sempre spontaneamente nell'ottica degli obiettivi comuni, consapevole che i risultati dell'Ente sono frutto di uno sforzo di gruppo ed attivandosi a sviluppare la collaborazione necessaria con riferimento prioritario alla complessiva organizzazione dell'Ente	100

Eventuali note specifiche: _____

3. FATTORE: senso di responsabilità

Descrizione: capacità di assumere le responsabilità in relazione alla propria posizione

Condizioni	Punti
1. Declina le responsabilità relative alla propria posizione	20
2. Non si assume spontaneamente le proprie responsabilità, cercando di delegarle ad altri	40
3. Si assume la responsabilità in relazione alla propria posizione	60
4. Manifesta un comportamento responsabile anche al di là di quanto previsto dalle norme e per la propria posizione	80
5. Manifesta un comportamento responsabile non soltanto in relazione al proprio ruolo ma, soprattutto, nell'ottica dell'interesse generale dell'Ente e della soddisfazione dell'utente interno ed esterno	100

Eventuali note specifiche: _____

4. FATTORE: sviluppo delle risorse umane

Descrizione: capacità di sviluppare la professionalità e la motivazione delle risorse dell'Ente, anche attraverso l'individuazione delle informazioni pertinenti e la loro trasmissione con le modalità più opportune, oltre che attraverso gli strumenti valutativi contrattuali del personale

Condizioni	Punti
1. Generalmente non si mostra sensibile alle esigenze professionali e motivazionali delle persone con le quali lavora	20
2. E' poco sensibile alle esigenze professionali e motivazionali delle persone con le quali lavora e presta scarsa attenzione alla valutazione contrattuale	40
3. Supporta in maniera adeguata lo sviluppo professionale e le motivazioni delle risorse umane assegnate, mostrandosi consapevole delle esigenze valutative	60
4. Percepisce e sviluppa la professionalità e la motivazione delle risorse umane assegnate, anche con un attento utilizzo dello strumento valutativo	80
5. Percepisce, anticipa, sviluppa e/o supporta le necessità professionali e motivazionali di tutte le risorse umane assegnate, anche con un ottimale utilizzo delle valutazioni	100

Eventuali note specifiche: _____

5. FATTORE: capacità relazionali

Descrizione: capacità di intrattenere adeguati rapporti personali mediante un efficace utilizzo nella comunicazione e una corretta gestione delle emozioni in momenti di crisi e stress

Condizioni	Punti
1. Difficoltà a relazionarsi e a comunicare	20
2. Manifesta alcune lacune nella capacità di intrattenere adeguati rapporti personali e nella comunicazione	40
3. Capacità di intrattenere adeguati rapporti personali con una buona capacità di comunicazione	60
4. Capacità di intrattenere adeguati rapporti personali, riuscendo efficacemente nella comunicazione e manifestando altresì una profonda attenzione ai diversi punti di vista	80
5. Si dimostra capace di creare ottimi rapporti interpersonali	100

Eventuali note specifiche: _____

6. FATTORE: capacità decisionale

Descrizione: capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte e comunque, laddove rilevanti, nel rispetto delle indicazioni normative e contrattuali

Condizioni	Punti
1. Difficoltà di prendere decisioni	20
2. Le decisioni prese non sempre sono tempestive e/o in sintonia con le priorità o necessità dell'Ente o indicazioni contrattuali	40
3. Capace di decidere in modo adeguato con senso delle priorità ed in piena autonomia nell'ambito delle proprie attività	60
4. Capace di affrontare autonomamente con fermezza e destrezza situazioni difficili, mantenendosi sempre positivo ed organizzandosi per fronteggiarle	80
5. Capace di anticipare ed affrontare le situazioni difficili con autonomia e fermezza, fornendo supporto a tutto l'Ente, anche nel pieno rispetto della cornice normativa e contrattuale di riferimento	100

Eventuali note specifiche: _____

7. FATTORE: capacità organizzativa e di coordinamento

Descrizione: capacità di valutare adeguatamente le risorse necessarie e di gestirle correttamente sotto l'aspetto sia contrattuale (gestione turn-over, ferie, assegnazioni mansioni, ecc.) sia operativo (pianificazione delle attività ed assegnazione degli incarichi secondo le necessità e le capacità, riconoscimento delle situazioni delegabili da quelle non delegabili, capacità di gestire i conflitti)

Condizioni	Punti
1. Non manifesta capacità organizzativa e di coordinamento	20
2. Manifesta alcune lacune (di valutazione, di pianificazione o di supporto) nelle attività organizzative e di coordinamento	40
3. Capace di valutare adeguatamente le risorse necessarie pianificando le attività ed assegnando gli incarichi secondo necessità e capacità e di gestire in forma corretta gli istituti contrattuali	60
4. Nelle attività organizzative e di coordinamento manifesta notevole capacità di assegnare gli incarichi secondo le necessità e le capacità di ognuno, oltre che di gestire in forma adeguata gli istituti contrattuali	80
5. Nelle attività organizzative e di coordinamento, oltre a manifestare una notevole capacità di assegnare gli incarichi secondo le necessità e le capacità di ognuno, riesce ad anticipare, prevedere e gestire efficacemente l'insorgere di eventuali imprevisti ed a gestire ottimamente gli istituti contrattuali	100

Eventuali note specifiche: _____

8. FATTORE: qualità del lavoro

Descrizione: capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro senza necessità di rifacimenti e riconoscendo i propri eventuali errori

Condizioni	Punti
1. Il più delle volte la qualità del lavoro non corrisponde alle aspettative	20
2. Per assicurare una qualità del lavoro in linea con le attese necessita di controllo e supervisione frequente	40
3. Il lavoro viene svolto con qualità corrispondente ai compiti assegnati con sufficiente autonomia	60
4. La qualità del lavoro svolto è frequentemente superiore a quanto richiesto	80
5. La qualità del lavoro svolto eccede le aspettative, sia per quanto riguarda la cura dell'analisi e dell'esecuzione, sia per la completezza senza, peraltro, penalizzare i tempi di esecuzione	100

Eventuali note specifiche: _____

9. FATTORE: quantità di lavoro svolto

Descrizione: capacità di svolgere in modo rapido e tempestivo il lavoro con adeguato rendimento

Condizioni	Punti
1. Il più delle volte il rendimento non corrisponde alle aspettative	20
2. Per assicurare un rendimento in linea con le attese necessita di interventi di stimolo e sollecito frequenti	40
3. Il lavoro viene svolto con un rendimento corrispondente alle funzioni assegnate e quando è necessario è disponibile a farsi carico di lavori aggiuntivi su indicazione e stimolo del superiore gerarchico	60
4. Il rendimento del lavoro svolto è corrispondente a quanto richiesto e quando è necessario è disponibile a farsi carico di lavori aggiuntivi anche senza necessità di stimoli	80
5. Il rendimento del lavoro svolto è superiore a quanto richiesto e quando è necessario è disponibile a farsi carico di lavori aggiuntivi senza stimolo e su propria iniziativa	100

Eventuali note specifiche: _____

10. FATTORE: capacità di apprendimento e di crescita professionale

Descrizione: capacità di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di migliorare continuamente l'attività svolta

Condizioni	Punti
1. Difficoltà di apprendere	20
2. Apprende abbastanza rapidamente, ma fatica a tradurre in pratica la conoscenza acquisita nel lavoro di tutti i giorni	40
3. Capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di attuarle efficacemente	60
4. Capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro, di attuarle efficacemente e di migliorare l'attività svolta proponendo procedure e soluzioni personali migliorative	80
5. Notevole iniziativa nell'apprendimento e nel miglioramento continuo dell'attività	100

Eventuali note specifiche: _____

11. FATTORE: flessibilità

Descrizione: capacità di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti ed alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate

Condizioni	Punti
1. E' in grado di svolgere attribuzioni solo estremamente simili tra di loro, non adeguandosi ai cambiamenti	20
2. E' capace di svolgere attribuzioni differenti, soltanto previa adeguata formazione e con notevole supervisione in fase iniziale	40
3. E' capace di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti e ad esigenze contingenti con sufficiente autonomia	60
4. E' estremamente flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nel rispetto delle esigenze dell'Ente	80
5. La sua notevole versatilità lo porta ad occuparsi con successo di progetti diversi ed attività innovative a seconda delle necessità dell'Ente	100

Eventuali note specifiche: _____

Fatti significativi :

.....

.....

.....

.....

.....

Data

Il Segretario Generale

.....
presa d'atto del valutato

.....

TABELLA 2 - VALUTAZIONE LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ANNO

Incaricato di P.O.:
 Posizione :

Obiettivo	Descrizione sintetica	Indicatori	Tempi realizzo	Risultati attesi
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Scheda-esempio riepilogativa da utilizzare da parte del nucleo per l'attribuzione dei punteggi agli obiettivi

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL COMUNE DI _____

ANNO _____ POSIZIONE _____

PUNTI COMPLESSIVI A DISPOSIZIONE 100

NUMERO OBIETTIVO	BREVE DESCRIZIONE	% STRATEGICITA'	VALORE MAX ATTRIBUIBILE	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO FINALE
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
TOTALI					-

Note:

* Indicare la lettera corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo come segue:

- A) Obiettivo *totalmente* conseguito
(*ovvero la sostanziale realizzazione del risultato secondo modi e tempi previsti*)
- punteggio attribuito = 100
- B) Obiettivo *parzialmente* conseguito
(*ovvero il risultato è stato realizzato parzialmente oppure con modi e tempi apprezzabilmente diversi da quelli previsti*)
- punteggio attribuito = 60
- C) Obiettivo *non conseguito*
- punteggio attribuito = 0

Per i casi B) e C) occorre motivare le cause che non hanno permesso la piena realizzazione degli obiettivi;

Data

presa d'atto del valutato

Il Segretario Generale

.....

VALUTAZIONE FINALE ANNO

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL COMUNE DI _____

ANNO _____

POSIZIONE _____

RIEPILOGO DEI RISULTATI RAGGIUNTI	
TOTALE PUNTEGGIO PER OBIETTIVI	0
TOTALE PUNTEGGIO PER PRESTAZIONI	0
TOTALE PUNTEGGIO COMPLESSIVO	0

TOTALI RAPPORTATI A PERCENTUALE DI PESATURA		
OBIETTIVI	50%	0
PRESTAZIONI	50%	0
TOTALE PUNTEGGIO COMPLESSIVO		0

TABELLA RIEPILOGATIVA DEI PUNTEGGI E DELL'INDENNITA' ASSEGNABILE

PUNTEGGIO	PERCENTUALE RISULTATO
Inferiore a 51	0,00%
Da 51 a 60	10,00%
Da 61 a 70	12,50%
Da 71 a 80	15,00%
Da 81 a 85	17,50%
Da 86 a 90	20,00%
Da 91 a 95	22,50%
Da 96 a 100	25%

Data

Il Segretario Generale

.....

Il Nucleo di Valutazione

.....

