

COMUNE DI DOMANICO

Provincia di Cosenza



REGOLAMENTO SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Sommario

Art. 1 - Ciclo di gestione e piano della performance	2
Art. 2 - La trasparenza, l'integrità e la prevenzione di fenomeni corruttivi	4
Art. 3 - La programmazione	5
Art. 4 - I soggetti del processo di programmazione e controllo	6
Art. 5 - Valutazione dei responsabili di Area.....	7
Art. 6 - Valutazione dei dipendenti.....	7
Art. 7 - Criteri generali per la valorizzazione del merito e della performance.....	8
Art. 8 - Il sistema dei controlli interni.....	8
Art. 9 - Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione)	8
Art. 10 - Metodologia per la valutazione della performance di titolari di posizioni organizzative	11
Art. 12 - Responsabilità della valutazione	12
Art. 13 - Processo di valutazione	12
Art. 14 - Valutazione dei risultati	13
Art. 15 - Fattori per la valutazione della prestazione (risultati individuali)	15
Art. 16 - Fattori per la valutazione della prestazione (comportamenti organizzativi)	16
Art. 17 - Contenzioso sulla valutazione della prestazione.....	21
Art. 18 - Certificazione del processo di valutazione della prestazione	21
Art. 19 - Sistema premiante e retribuzione di risultato	22
Art. 20 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti	22
Art. 21 - La responsabilità della valutazione.....	23
Art. 22 - Il processo.....	24
Art. 23 - I fattori	25
Art. 3.a - Risultati per l'impegno individuale	26
Art. 3.b - Comportamenti organizzativi	28
Art. 3.c - Servizio	36
Art. 3.d - Formazione	37
Art. 3.e - Presenza.....	38
TABELLA	41
Art. 24 - Il contenzioso	45
Art. 25 - La certificazione del processo di valutazione	45
Art. 26 - Suddivisione delle fasce	46
Art. 27 - Il sistema premiante.....	47



Art. 1 - Ciclo di gestione e piano della performance

1. Il ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del D.lgs. n. 150/2009 prevede:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

2. Nello specifico, il Comune sviluppa in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dal secondo comma dell'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009, attraverso il Piano esecutivo di gestione (Peg) unificato al Piano delle performance e al Piano degli obiettivi (PDO) approvato dalla Giunta Comunale sulla base di quanto contenuto in atti fondamentali adottati dal Consiglio Comunale quali ad esempio: Bilancio di previsione, Relazione Previsionale e Programmatica, Programmazione Triennale del Fabbisogno di personale, Programmazione Triennale del Piano delle Opere Pubbliche;
 - b) identificazione delle risorse collegate ai singoli obiettivi in due specifiche modalità:
 - DUP/Relazione previsionale e programmatica: analisi dei programmi e dei progetti con particolare attenzione alle fonti di finanziamento;
 - Piano esecutivo di gestione (Peg) unificato al Piano delle performance e al Piano degli obiettivi (PDO): assegnazione delle risorse alle aree, ai settori e agli uffici per la piena operatività gestionale;
 - a) monitoraggio in corso di esercizio attraverso i seguenti momenti specifici:



- nell'ambito della deliberazione che verifica lo stato di attuazione dei programmi e dei progetti, attraverso appositi report e analisi da parte dei Responsabili dei servizi e dei competenti Assessori;
 - nell'ambito della deliberazione di assestamento generale al bilancio dell'esercizio in corso;
- b) misurazione della performance:
- organizzativa: attraverso il controllo di gestione di cui agli articoli 196/198-bis del D.lgs. n. 267/2000, integrato con le disposizioni contenute nel sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - *individuale*: attraverso il sistema di valutazione appositamente approvato e disciplinato nei principi generali del Regolamento Comunale sull'Ordinamento generale dei servizi e degli Uffici;
- c) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dai Contratti nazionali di lavoro nelle parti compatibili con la normativa vigente oltre che dalle disposizioni inserite nel prosieguo del presente Regolamento;
- d) Rendicontazione: l'attività viene riassunta nella relazione al rendiconto della gestione da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo. In seguito alla approvazione del rendiconto, è approvata dalla Giunta Comunale la Relazione finale sulla performance al fine di rendicontare ai differenti portatori di interessi, in modo attendibile, veritiero e con chiarezza, il raggiungimento degli obiettivi, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. Il rendiconto e la relazione vengono pubblicate, così come ogni fase del ciclo di gestione della performance sul sito internet del Comune, fatte salve diverse e più specifiche attività informativa di volta in volta stabilite.
3. Ogni fase del Ciclo di gestione della performance viene inserita nel sito istituzionale dell'Amministrazione nella sezione denominata "*Amministrazione trasparente*".
4. Il piano esecutivo di gestione costituisce sviluppo del piano della performance, in quanto ne recepisce i contenuti specifici secondo i principi e le finalità previste dal D.lgs. 150/2009. Il documento dovrà quindi contenere gli obiettivi, le disponibilità di risorse umane e finanziarie suddivise per settore, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale come meglio precisata dal presente regolamento.



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

Art. 2 - La trasparenza, l'integrità e la prevenzione di fenomeni corruttivi

1. L'intera attività dell'ente si ispira a principio generale di trasparenza; esso costituisce, ai sensi dell'art. 117 della Costituzione, livello essenziale delle prestazioni erogate.
2. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.
3. L'ente garantisce la trasparenza di ogni fase di attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, in primo luogo ai soggetti oggetto della valutazione, il cui coinvolgimento nel procedimento di valutazione è contenuto nel sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dalla Giunta.
4. Fermo quanto previsto all'articolo precedente sulla pubblicazione nell'apposita sezione internet denominata "Amministrazione trasparente" di ogni fase del Ciclo di gestione della performance, l'ente individua nell'ambito del Programma triennale sulla trasparenza i documenti, le responsabilità e la periodicità di aggiornamento dei dati informativi obbligatori.
5. Rimane ferma la pubblicazione di documenti, atti e resoconti previsti da specifiche normative, quali ad esempio quelli relativi agli incarichi esterni e quelli relativi alla contrattazione integrativa decentrata.
6. Il responsabile della prevenzione della corruzione e il responsabile della trasparenza sono individuati, preferibilmente, nel segretario, salva diversa e motivata determinazione.
7. Il responsabile della prevenzione della corruzione svolge i compiti seguenti:



- a) entro il 31 gennaio di ogni anno, propone all'organo di indirizzo politico, per l'approvazione, il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione la cui elaborazione non può essere affidata a soggetti estranei all'amministrazione;
 - b) entro il 31 gennaio di ogni anno, definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori di attività particolarmente esposti alla corruzione;
 - c) verifica l'efficace attuazione e l'idoneità del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione;
 - d) propone la modifica del piano, anche a seguito di accertate significative violazioni delle prescrizioni, così come qualora intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
 - e) d'intesa con il dirigente/responsabile competente, verifica l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività per le quali è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
 - f) entro il 15 dicembre di ogni anno, pubblica nel sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette all'organo di indirizzo;
 - g) nei casi in cui l'organo di indirizzo politico lo richieda o qualora il dirigente/responsabile lo ritenga opportuno, il responsabile riferisce sull'attività svolta.
8. Per quanto non espressamente previsto dal presente Regolamento si rimanda al "*Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e al Programma triennale sulla trasparenza*".

Art. 3 - La programmazione

1. La programmazione è intesa come processo di definizione:
 - a) delle finalità da perseguire;
 - b) dei risultati da realizzare e delle attività da svolgere funzionali alle finalità;
 - c) degli strumenti finanziari, organizzativi, regolativi da impiegare.
2. Si articola nelle seguenti fasi:



- a) *pianificazione strategica* - comprende la fase di definizione degli indirizzi strategici di lungo periodo e delle azioni e progetti per realizzarli e si esplicita nel piano generale di sviluppo e nel piano strategico;
 - b) *programmazione pluriennale* – comprende l'elaborazione degli indirizzi a livello pluriennale e della relativa quantificazione finanziaria per mezzo del bilancio pluriennale di esercizio e della relazione previsionale e programmatica;
 - c) *programmazione annuale* - attua gli indirizzi politici, individuando gli obiettivi annuali e la relativa quantificazione finanziaria per mezzo del bilancio annuale di esercizio e del piano esecutivo di gestione (PEG/PRO) unificato al Piano delle performance;
 - d) *programmazione operativa* - definisce le modalità di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG attraverso i piani di lavoro dei singoli uffici, per mezzo della redazione del piano dettagliato degli obiettivi (PdO).
3. Il PEG/PRO è articolato a livello di Area o di altra struttura equiparata; la proposta viene predisposta da ciascun Responsabile di area e trasmessa alla Giunta per l'approvazione.
 4. Il PEG/PRO approvato dalla Giunta è assegnato, per la parte di competenza, ai Responsabili delle aree; in caso di motivate sopraggiunte necessità, il responsabile di area può proporre alla giunta una modifica al PEG/PRO.
 5. Il Piano dettagliato degli obiettivi (PdO) è strumento di pianificazione del lavoro proprio dei responsabili delle aree.

Art. 4 - I soggetti del processo di programmazione e controllo

1. Il Sindaco e la Giunta, sulla base delle indicazioni programmatiche espresse dal Consiglio e con il supporto del Segretario, secondo le rispettive competenze:
 - a) aggiornano annualmente, sulla base dei risultati della revisione periodica e consuntiva, gli indirizzi strategici pluriennali;
 - b) definiscono gli obiettivi per ogni area ed assegnano, attraverso il PEG/PRO, le risorse necessarie per la loro realizzazione;
 - c) valutano, periodicamente e alla fine di ogni esercizio, il grado di realizzazione degli obiettivi fissati in rapporto alle risorse impiegate per il loro conseguimento;
 - d) riferiscono al consiglio in ordine al conseguimento degli obiettivi fissati in sede di programmazione;



- e) controllano periodicamente i risultati ottenuti attraverso gestioni diverse da quella in economia al fine di garantire la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento
2. I responsabili di area:
 - a) elaborano la proposta dettagliata di obiettivi da inserire nel PEG/PRO;
 - b) valutano periodicamente il grado di realizzazione degli obiettivi fissati a livello di area e il conseguente utilizzo delle risorse;
 3. I responsabili di Area:
 - a) predispongono, dopo l'approvazione del PEG/PRO, il piano degli obiettivi (PdO) dell'area stessa, quale ulteriore dettaglio rispetto agli obiettivi generali del PEG e con il quale si provvede alla pianificazione del lavoro;
 - b) valutano periodicamente il grado di realizzazione degli obiettivi fissati a livello di area e il conseguente utilizzo delle risorse.

Art. 5 - Valutazione dei responsabili di Area

1. La valutazione dei responsabili di Area ha per oggetto le funzioni attribuite, gli obiettivi assegnati, i risultati conseguiti, i comportamenti organizzativi evidenziati ed è finalizzata al riconoscimento della retribuzione di risultato.
2. La valutazione dei responsabili di Area è comunicata dal Sindaco su proposta dell'apposito Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione).
3. Il sistema di valutazione deve prevedere la preventiva comunicazione agli interessati dei criteri e dei parametri dettagliati su cui si fonderà la valutazione e la possibilità di controdedurre sulla proposta di valutazione.
4. I tempi, le procedure e le modalità della valutazione dei responsabili di Area è individuata nel regolamento appositamente adottato ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009 che costituisce parte integrante del Regolamento sull'Ordinamento degli uffici e dei servizi.

Art. 6 - Valutazione dei dipendenti

1. La valutazione dei dipendenti ha per oggetto le funzioni attribuite, gli obiettivi assegnati, i risultati conseguiti, i comportamenti organizzativi evidenziati.
2. La valutazione dei dipendenti è effettuata dai singoli Responsabili di Area.



3. Il sistema di valutazione deve prevedere la preventiva comunicazione agli interessati dei criteri e dei parametri dettagliati su cui si fonderà la valutazione e la possibilità di controdedurre sulla proposta di valutazione.
4. I tempi, le procedure e le modalità della valutazione dei dipendenti sono individuati nel regolamento appositamente adottato ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009 che costituisce parte integrante del Regolamento sull'Ordinamento degli uffici e dei servizi.

Art. 7 - Criteri generali per la valorizzazione del merito e della performance

1. Il comune si conforma al principio di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 165/2001 secondo cui non possono essere erogati trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese nonché ai principi contenuti nel D.lgs. 150/2009.
2. Promuove, pertanto, il merito e il miglioramento dei risultati sia organizzativi che individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti improntati a criteri di selettività secondo la disciplina contrattuale vigente ed in coerenza col sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.
3. È, comunque, vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e delle attestazioni previste dal sistema di valutazione in vigore.

Art. 8 - Il sistema dei controlli interni

1. Nel rispetto dei principi contenuti nel D.lgs. n. 150/2009 e nel D. Lgs. n.267/2000, il sistema dei controlli interni è appositamente disciplinato da regolamento interno adottato ai sensi della L. n.213/2012.
2. L'ente locale potrà stipulare accordi o convenzione con altri enti locali per l'effettuazione dei controlli di cui al presente articolo.

Art. 9 - Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione)

1. Ai sensi dell'articolo 14 del D.lgs. 150/2009 e con riferimento all'obbligo di adeguamento previsto dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità (*Civit*), è individuato un Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione) con le seguenti finalità:



- Valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa ai sensi dell'articolo 8 e seguenti del C.C.N.L. 31 marzo 1999 nonché del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'ente;
- Verifica sull'adozione e attuazione del sistema di valutazione permanente dei responsabili di Area e del personale dipendente nel rispetto dei principi del D.lgs. n. 150/2009, cui l'ente deve adeguarsi;
- Verifica dell'esistenza e dell'attuazione dei sistemi di controllo interno di cui all'articolo 147 del D.lgs. n. 267/2000 e dell'articolo 31 del presente regolamento;
- Collaborazione con l'amministrazione e con i responsabili di Area per il miglioramento organizzativo e gestionale dell'ente locale;
- Certificazione della possibilità di incremento del fondo delle risorse decentrate di cui all'articolo 15 del C.C.N.L. 1° aprile 1999 ai sensi dell'articolo 15 comma 2 e comma 4 del medesimo contratto;

Inoltre:

- a) propone alla Giunta, con il supporto del servizio interno competente, il sistema di valutazione della performance elaborato con il contributo del servizio medesimo e le sue eventuali modifiche periodiche;
- b) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- c) comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco;
- d) garantisce correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal D.lgs. n. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente regolamento, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone al Sindaco la valutazione annuale degli incaricati di posizione organizzativa e l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal vigente sistema di valutazione e di incentivazione;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla commissione per la valutazione e la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT);



- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
 - h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
 - i) esprime un parere sulla proposta di metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali/di titolarità di posizione organizzativa e i correlati valori economici delle retribuzioni di posizione;
 - j) supporta il Sindaco e la Giunta nella graduazione delle posizioni dirigenziali/di titolarità di posizione organizzativa effettuata sulla base della metodologia approvata dalla Giunta stessa e delle risorse disponibili;
 - k) esprime eventuali pareri richiesti dall'Amministrazione sulle tematiche della gestione del personale e del controllo.
2. L'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione), date le caratteristiche dell'Ente, è composto da numero 1 membro (monocratico), nominato dal Sindaco sulla base della presentazione del curriculum e della valutazione dell'esperienza in possesso del soggetto valutatore. Non si applicano le disposizioni di cui all'articolo 7 comma 6 del D.lgs. n. 165/2001.
3. I membri /il membro dell'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione) devono essere in possesso dei seguenti requisiti:
- I componenti dell'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione) non possono essere nominati tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali svolti negli ultimi tre anni ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione;
 - Esperienza, rinvenibile nel curriculum vitae dei candidati a ricoprire il ruolo di membro dell'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione), nell'ambito delle materie correlate al lavoro pubblico, agli aspetti giuridici ed economici del personale degli enti locali e agli aspetti organizzativi e gestionali;
 - Vista la ridotta dimensione dell'ente e della relativa misurazione e valutazione delle attività, possono far parte dell'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione) di questo ente, anche



soggetti che partecipano ad altri nuclei o organismi indipendenti di valutazione in diverse amministrazioni;

4. L'importo da corrispondere ai membri dell'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione) è stabilito dal Sindaco nel decreto di nomina e viene impegnato sul bilancio dell'ente con apposita determina dirigenziale. La durata in carica dell'ORGANO DI VALUTAZIONE è di tre anni, rinnovabile per una sola volta.
5. L'Organo di valutazione si riunisce ogni qualvolta lo richieda uno dei componenti e decide a maggioranza dei suoi componenti. Il Presidente provvede alla convocazione senza formalità e dirige i lavori della seduta.
6. Il responsabile dell'area amministrativa/risorse umane assicura le risorse umane ed organizzative necessarie al funzionamento dell'Organo di valutazione.
7. È facoltà dell'amministrazione adottare uno specifico regolamento per il funzionamento dell'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione) ad integrazione del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Art. 10 - Metodologia per la valutazione della performance di titolari di posizioni organizzative

1. L'articolo 9 del D.lgs. n. 150/2009 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sia collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Art. 11 – Competenze nella valutazione dei risultati e della prestazione

1. Trattandosi di Ente senza dirigenza, valgono i seguenti presupposti di natura generale previsti dalla normativa in materia:



- L'incaricato di posizione organizzativa valuta i dipendenti;
- L'incaricato di posizione organizzativa è valutato dall'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione).

Art. 12 - Responsabilità della valutazione

1. L'Organo di valutazione verifica e certifica i risultati conseguiti dalle posizioni organizzative¹ per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, sulla base dei dati e dei relativi indicatori documentati, con particolare attenzione al grado di efficienza ed efficacia conseguita nella gestione ed all'impatto sull'utenza.
2. L'Organo di valutazione valuta altresì i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi del responsabile di posizione organizzativa, sulla base dei fattori definiti.
3. I soggetti interessati sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia e, a tal fine, accertano anche la corretta applicazione del processo di cui al paragrafo successivo.
4. La valutazione è espletata quando il responsabile della posizione organizzativa ha realizzato una presenza ordinaria effettiva di almeno 6 mesi nell'anno di riferimento. In difetto, limitatamente a motivi di astensione obbligatoria per maternità e infortunio sul lavoro, è considerata la valutazione dell'anno precedente. Negli altri casi la valutazione non viene svolta.

Art. 13 - Processo di valutazione

1. La valutazione si realizza attraverso fasi successive, nel corso dell'anno, con il confronto tra Sindaco, Organo di valutazione e Responsabile titolare di P.O., secondo una procedura sintetizzata con gli elementi seguenti:

FASE 1)

- Individuazione fattori di valutazione applicati e dei risultati attesi;
- Illustrazione modalità di verifica e valutazione, nonché effettuazione del confronto con gli anni precedenti;
- Discussione ed individuazione degli interventi necessari sugli aspetti di criticità riscontrati;

¹ Negli enti in cui è prevista la dirigenza la valutazione degli incaricati di posizione organizzativa è effettuata dal dirigente. Negli altri enti la valutazione delle posizioni organizzative spetta al Nucleo o Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione).



FASE 2)

- Verifica andamento attività e confronto con risultati attesi;
- Adozione provvedimenti per azioni non congruenti con i risultati attesi e/o i comportamenti organizzativi non positivi

FASE 3)

- Raccolta documentazione sui dati ed i relativi indicatori sui risultati conseguiti (da predisporre a cura del Responsabile titolare di P.O. e da consegnare all'Organo di valutazione);

FASE 4) (a cura dell'*Organo di Valutazione*)

- Realizzazione della valutazione della prestazione, con riferimento in particolare:
 - ai risultati per l'impegno individuale;
 - ai comportamenti organizzativi;
 - alla capacità di differenziare le valutazioni dei dipendenti assegnati al proprio settore.
- Illustrazione della valutazione al Responsabile titolare di posizione organizzativa e, se del caso, assunzione della decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte dello stesso.
- Trasmissione al Servizio/Ufficio Personale delle schede di valutazione.

Art. 14 - Valutazione dei risultati

1. La valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa è fatta rispetto ai risultati attesi (obiettivi) per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, come certificati dall'Organo di valutazione, con riferimento ai dati ed ai relativi indicatori.
2. Ad inizio anno, in coerenza con la predisposizione del Piano della Performance e del PEG/PRO, il Sindaco formalizza i risultati attesi sulle attività ricorrenti² e sulle eventuali attività progettuali³.

² Per attività ricorrenti si intendono sostanzialmente quelle caratterizzate da ripetitività nel tempo, procedure definite in modo standard, ecc., quali, ad esempio: rilascio di certificazioni anagrafiche; elaborazione stipendi; liquidazioni contabili; rilascio di concessioni edilizie;

³ Per attività progettuali si intendono invece quelle caratterizzate dall'originalità del progetto, dalla finalizzazione ad un obiettivo specifico, dalla non ripetitività nel tempo, ecc., quali, ad esempio: impostazione di un nuovo lavoro; introduzione nell'organizzazione di innovazioni informatiche; realizzazione di una manifestazione culturale originale;



3. I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla realizzazione di determinati maggiori volumi di produzione, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio, per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, all'impatto sull'utenza esterna ed interna, ecc.
4. I risultati attesi sono misurati con adeguati metodi quantitativi, che rappresentano il pieno o parziale conseguimento, con le relative misure di graduazione. A tal fine sono utilizzati, di norma, tre tipi di misurazione, con riferimento particolare all'efficienza, all'efficacia ed all'economicità di gestione delle attività e relativo impatto sull'utenza:
- parametro: consiste nella quantificazione di uno o più elementi definiti in via preventiva. In sostanza corrisponde ad un numero assoluto che dimensiona l'elemento di riferimento⁴. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio e con indagine sull'utenza interna ed esterna per quegli elementi che riguardano gli aspetti qualitativi e l'impatto. È un fattore di valutazione elementare, meno rilevante per le finalità previste dal sistema, utilizzabile più propriamente per la quantificazione degli obiettivi stabiliti nei progetti o nei piani di lavoro.
 - indicatore: consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri⁵. Permette di valutare l'efficienza (rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate), l'efficacia (rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati) e l'economicità (derivante dal rapporto tra costi e produzione, dalle economie di gestione e dai proventi). È un fattore di valutazione significativo per il periodo temporale cui si riferisce. Ha la prerogativa di misurare sia le attività ordinarie sia quelle progettuali ad evitare che il successo conseguito su un'attività, con progetti specifici, non comporti risultati negativi per le altre.
 - scostamento: consiste nel valore derivante dal confronto dei valori di un parametro o di un indicatore in periodi temporali successivi. È un fattore di valutazione significativo che permette di valutare l'andamento dei risultati, in periodi temporali successivi, sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità se applicato agli indicatori oppure solo degli aspetti quantitativi se applicato ai parametri.

⁴ Si cita, come esempio: numero di pratiche; tempo medio di procedura; ...

⁵ Si cita, come esempio: indice di adeguatezza quantitativa (rapporto tra prodotti realizzati e prodotti richiesti); indice di tempestività (rapporto tra tempo medio programmato e tempo medio realizzato); indice di produzione effettiva (rapporto tra carico di lavoro e ore di presenza effettiva); ...



Art. 15 - Fattori per la valutazione della prestazione (risultati individuali)

1. La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro della posizione organizzativa, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate che afferiscono ai risultati attesi, come riportato nella tabella seguente:

FATTORI DI VALUTAZIONE	GRADUAZIONE/PUNTI
QUANTITÀ DI LAVORO REALIZZATO	da 0 a 3
<i>Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (ad esempio inferiore al 50%)</i>	0
<i>Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (ad esempio inferiore al 80%)</i>	1
<i>Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (ad esempio inferiore al 100%)</i>	2
<i>Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (ad esempio pari al 100%)</i>	3
RISPETTO DEI TEMPI DI PROCEDURA	da 0 a 3
<i>Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	0
<i>Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	1
<i>Impiega quasi sempre i tempi previsti o preventivati</i>	2
<i>Impiega sempre i tempi previsti o preventivati</i>	3
PRECISIONE E QUALITÀ DEI RISULTATI	da 0 a 3
<i>Realizza prevalentemente con precisione e qualità molto scarsa rispetto all'attesa</i>	0
<i>Realizza con precisione e qualità sufficiente rispetto all'attesa</i>	1
<i>Realizza con precisione e qualità buona rispetto all'attesa</i>	2
<i>Realizza con precisione e qualità attesa</i>	3
GESTIONE DELLE PRIORITÀ	da 0 a 3
<i>Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie</i>	0
<i>Realizza abitualmente le attività seguendo raramente le priorità necessarie</i>	1
<i>Realizza abitualmente le attività seguendo quasi sempre le priorità necessarie</i>	2
<i>Realizza abitualmente le attività gestendo sempre le priorità necessarie</i>	3
CAPACITÀ DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI	da 0 a 3
<i>Valuta i collaboratori senza una differenziazione delle valutazioni</i>	0



<i>Valuta i collaboratori con una scarsa differenziazione delle valutazioni</i>	1
<i>Valuta i collaboratori con una significativa differenziazione delle valutazioni</i>	2
<i>Valuta i collaboratori con un'elevatissima differenziazione delle valutazioni</i>	3

2. La valutazione è fatta tenendo conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, in modo che ci sia un equo e adeguato impegno di tutti i collaboratori, al fine anche di consentire a tutti i dipendenti pari opportunità di conseguire risultati professionalmente validi.
3. La valutazione della prestazione è formalizzata su apposita scheda, come da successivo schema allegato.

Art. 16 - Fattori per la valutazione della prestazione (comportamenti organizzativi)

1. Per la valutazione dei comportamenti organizzativi sono utilizzati i fattori di seguito elencati, che rappresentano modelli comportamentali di riferimento, per i quali è riportata sotto una tabella esplicativa ed una sintetica descrizione.

FATTORI DI VALUTAZIONE	GRADUAZIONE	Punti (da 0 a 3)
ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ	Insufficiente	0
	Sufficiente	1
	Buono	2
	Ottimo	3
VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE	Insufficiente	0
	Sufficiente	1
	Buono	2
	Ottimo	3
RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	Insufficiente	0
	Sufficiente	1
	Buono	2
	Ottimo	3
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Insufficiente	0
	Sufficiente	1
	Buono	2
	Ottimo	3
PROMOZIONE INNOVAZIONI	Insufficiente	0
	Sufficiente	1
	Buono	2
	Ottimo	3
APPRENDIMENTO ED AGGIORNAMENTO	Insufficiente	0
	Sufficiente	1
	Buono	2



	Ottimo	3
INIZIATIVA	Insufficiente	0
	Sufficiente	1
	Buono	2
	Ottimo	3



ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Insufficiente	0
	Sufficiente	1
	Buono	2
	Ottimo	3
COMUNICAZIONE E CHIAREZZA	Insufficiente	0
	Sufficiente	1
	Buono	2
	Ottimo	3

assunzione di responsabilità (graduazione da **insufficiente** a **ottimo**)

Capacità di prendere le responsabilità per il lavoro personalmente, e per i collaboratori relativamente alle modalità gestionali adottate e disposizioni impartite.

valorizzazione del personale (graduazione da **insufficiente** a **ottimo**)

Capacità di gestire il personale con logiche orientate allo sviluppo professionale ed al confronto, favorire la formazione, valutare la prestazione coerentemente i risultati e l'impegno.

risoluzione dei problemi (graduazione da **insufficiente** a **ottimo**)

Capacità di affrontare e risolvere le problematiche del lavoro, di qualsiasi fonte, con atteggiamento corretto, privilegiando il confronto informale.

orientamento al risultato (graduazione da **insufficiente** a **ottimo**)

Capacità di organizzare il lavoro ed i comportamenti in funzione del risultato, per una gestione efficiente ed efficace, evitando inutili appesantimenti di tipo burocratico.

promozione innovazioni (graduazione da **insufficiente** a **ottimo**)

Capacità di farsi promotore di innovazioni nei processi gestiti, sotto il profilo organizzativo, strumentale, disciplinare, precorrendo i tempi per quanto possibile nell'applicazione delle novità.

apprendimento ed aggiornamento (graduazione da **insufficiente** a **ottimo**)



Capacità di tenersi aggiornare le conoscenze necessarie al ruolo, sia personalmente sia per i collaboratori.

iniziativa (graduazione da **insufficiente** a **ottimo**)

Capacità di formulare proposte tese al miglioramento del servizio in generale, quindi su soluzioni tecniche, su nuovi obiettivi, ecc...

orientamento all'utenza (graduazione da **insufficiente** a **ottimo**)

Capacità di porre attenzione al rapporto con l'utenza, per individuarne i bisogni e fornire prodotti o servizi di qualità.

comunicazione e chiarezza (graduazione da **insufficiente** a **ottimo**)

Capacità di comunicare in modo puntuale e chiaro, affinché ci sia una corretta circolazione delle informazioni che riguardano il lavoro.

2. La valutazione della prestazione è formalizzata su apposita scheda, come da schema allegato:



(Allegato) Scheda per la valutazione della prestazione dell'incaricato di Posizione Organizzativa

Periodo valutato

Dipendente incaricato di P.O.

FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE		GRADUAZIONE DELLA PRESTAZIONE
COD.	DESCRIZIONE	PUNTI
1	Quantità di lavoro realizzato	
2	Rispetto dei tempi di procedura	
3	Precisione dei risultati	
4	Gestione delle priorità	
5	Capacità di valutare i propri collaboratori	
6	Assunzione di responsabilità	
7	Valorizzazione del personale	
8	Risoluzione dei problemi	
9	Orientamento al risultato	
10	Promozione innovazioni	
11	Apprendimento ed aggiornamento	
12	Iniziativa	
13	Orientamento all'utenza	
14	Comunicazione e chiarezza	

PUNTEGGIO TOTALE REALIZZATO: (punteggio max: 42)

Aree di miglioramento o di eccellenza della prestazione da parte del dipendente incaricato di P.O.:

.....

Osservazioni eventuali del dipendente incaricato di P.O.:

.....

Firma dipendente per presa visione

Firma di chi valuta

Data valutazione



Art. 17 - Contenzioso sulla valutazione della prestazione

1. Se la valutazione non è condivisa dal responsabile di posizione organizzativa, quest'ultimo può chiederne la modifica a chi lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi, con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 15 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione.
2. Chi valuta assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 15 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.
3. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione, da parte del responsabile di posizione organizzativa ovvero con la decisione definitiva di chi valuta, sulla richiesta motivata del responsabile della posizione organizzativa di modifica della valutazione.
4. Se persiste l'insoddisfazione da parte del responsabile di posizione organizzativa sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi attiva la formale procedura di contenzioso così come modificata dalla L. 183/2010.

Art. 18 - Certificazione del processo di valutazione della prestazione

1. Conclusa la procedura di valutazione della prestazione, l'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione) accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.
2. Gli elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono:
 - a) il confronto di inizio anno;
 - b) la verifica in corso d'anno sui risultati e sui comportamenti organizzativi;
 - c) la formalizzazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
 - d) l'illustrazione della valutazione;
 - e) il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
 - f) il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
 - g) la coerenza della valutazione nei periodi temporali successivi.
3. Oltre quelli citati, l'Organo di valutazione può considerare altri elementi che ritenga utili per la certificazione, purché non attengano al merito del giudizio espresso da chi valuta.



Art. 19 - Sistema premiante e retribuzione di risultato

1. Si definisce, inoltre, il collegamento della valutazione dei risultati e della prestazione agli istituti contrattuali della **retribuzione di risultato**.
2. La retribuzione di risultato varia, secondo quanto stabilito dal CCNL, da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione corrisposta al Responsabile di posizione organizzativa.
3. La percentuale effettivamente spettante della retribuzione di risultato nell'anno di riferimento è calcolata sulla scorta del punteggio acquisito in relazione alla valutazione dei risultati conseguiti e della prestazione realizzata (*risultati individuali + comportamenti organizzativi*, come da punteggio totale realizzato nella "Scheda per la valutazione della prestazione dell'incaricato di Posizione Organizzativa" sopra allegata).
4. La percentuale è graduata, in relazione alla valutazione dei risultati conseguiti e della prestazione realizzata per come riportato nella tabella seguente:

PUNTI	GIUDIZIO	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO
da 33 a 42	Ottimo	25%
da 23 a 32	Buono	15%
da 11 a 22	Sufficiente	10%
da 0 a 10	Insufficiente	0 %

Art. 20 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti

1. La valutazione assume rilevanza per l'applicazione dei principali istituti del sistema premiante, così come stabilito dall'ordinamento adottato dall'ente in recepimento del D.lgs. 150/2009 nonché dai CCNL vigenti, in quanto compatibili con la normativa vigente.
2. Il sistema di valutazione è pertanto adeguato ai principi stabiliti nel Titolo II e Titolo III del D.lgs. 150/2009 di attuazione della Riforma Brunetta.



Art. 21 - La responsabilità della valutazione

1. La verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti dalle strutture organizzative sulle attività ricorrenti o progettuali gestite, in relazione ai risultati di gruppo ed in funzione dell'effettivo incremento di produttività e di miglioramento quali - quantitativo della produzione, compete all'organo di controllo⁶ sulla base delle attestazioni dei singoli dirigenti e/o responsabili di servizio. La certificazione a consuntivo del livello di conseguimento dei risultati è funzionale, in particolare, all'attribuzione del compenso per la produttività correlato all'impegno di gruppo.
2. La valutazione della prestazione lavorativa, intendendo con questo i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti, compete al Responsabile di posizione organizzativa⁷. Questo può essere coadiuvato dai funzionari, nel processo valutativo dei dipendenti che, nell'ambito dell'organizzazione, operano nelle strutture operative di base e non si rapportano direttamente e costantemente con il dirigente stesso.
3. Il dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione ha prestato servizio c/o diversi settori/servizi è valutato dal Responsabile di posizione organizzativa dell'ultimo settore/servizio di assegnazione al quale competerà acquisire anche gli elementi di conoscenza per i periodi precedenti, al fine di formulare un unico giudizio complessivo.
4. I Responsabili di posizione organizzativa sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia. Devono, infatti, assicurare la preventiva informazione a tutto il personale sui criteri ed i fattori di valutazione adottati e sugli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento, in coerenza con la programmazione complessiva dell'Amministrazione. Si assumono, in definitiva, la responsabilità della valutazione.
5. I Responsabili di posizione organizzativa devono valutare i collaboratori con rapporto di lavoro a tempo determinato ed indeterminato che, nell'anno di riferimento, hanno effettuato almeno il 50% delle ore di presenza ordinaria effettiva⁸. In difetto, la valutazione non viene eseguita.

⁶ L'organo di controllo è il Nucleo di Valutazione o l'Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione).

⁷ Nei Comuni in cui non è prevista la figura dirigenziale, la valutazione della prestazione lavorativa è fatta dal soggetto individuato dalle disposizioni regolamentari adottate dall'Ente (ad esempio: regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, metodologia permanente di valutazione). Tale soggetto può essere, quindi: o il segretario comunale/generale o il direttore generale o il responsabile della posizione organizzativa.

La scelta del segretario comunale/generale o del direttore generale consente di valutare la prestazione lavorativa anche dei responsabili di posizione organizzativa che concorrono, assieme agli altri dipendenti, alla progressione economica interna alla categoria.

Nella restante parte del testo si riporta esclusivamente il termine "dirigente" con l'avvertenza che può essere sostituito secondo quanto sopra precisato.

⁸ Nell'ordinamento/regolamenti/sistema di valutazione dell'Ente è opportuno prevedere che la valutazione sia fatta per i dipendenti che hanno effettuato un periodo di servizio sufficiente ad apprezzare adeguatamente la prestazione lavorativa resa.



Art. 22 - Il processo

1. La valutazione si realizza attraverso fasi successive, nel corso dell'anno, da parte del Responsabile titolare di P.O., secondo una procedura sintetizzata con gli elementi seguenti:

FASE 1)

- Illustrazione ai collaboratori dei risultati attesi, dei fattori di valutazione applicati, delle modalità di verifica e valutazione, nello specifico:
 - finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione lavorativa;
 - risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione;
 - comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione lavorativa;
 - doveri d'ufficio in generale, quali il rispetto dell'orario, l'assolvimento delle competenze della posizione, la collaborazione con i colleghi, ecc.;
- Individuazione degli interventi correttivi necessari con riferimento alle criticità riscontrate;

FASE 2)

- Verifica andamento attività e confronto con risultati attesi, con riferimento particolare all'impegno individuale ed ai comportamenti organizzativi;
- Adozione provvedimenti per azioni non congruenti con i risultati attesi e/o i comportamenti organizzativi non positivi.

FASE 3)

- Realizzazione della valutazione della prestazione lavorativa, in base ai fattori predefiniti, con riferimento particolare a:
 - risultati per l'impegno individuale;
 - comportamenti organizzativi.
- Illustrazione della valutazione a ciascun dipendente e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte del dipendente;
- Trasmissione delle schede di valutazione all'Organo di valutazione e controllo.



Art. 23 - I fattori

1. La metodologia permanente di valutazione è adeguata alla normativa vigente, in particolare al D.lgs. 150/2009. Inoltre tiene conto della contrattazione collettiva nazionale per quanto compatibile con le norme di legge.
2. I fattori di valutazione prendono in considerazione le capacità professionali dei dipendenti, espresse nella realizzazione delle attività assegnate, in coerenza con i risultati da conseguire. La metodologia si caratterizza, in tal senso, come sistema che produce un'unica valutazione utilizzabile per diverse finalità propriamente riferite al sistema premiante.
3. Nella tabella che segue sono esemplificati i fattori⁹ che sono utilizzati per la valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa. Si tratta di fattori di tipo “*meritocratico*” (3a – 3b) e di fattori di tipo “*quantitativo*” (3c - 3d - 3e). Per ciascuno sono riportati elementi descrittivi e modalità applicative.

TABELLA

Oggetto della valutazione	Fattori della metodologia	
Prestazione lavorativa	3a	Risultati per l'impegno individuale
		Quantità di lavoro realizzato
		Rispetto dei tempi di procedura
		Precisione dei risultati
		Gestione delle priorità
	3b	Comportamenti organizzativi
		Applicazione delle conoscenze
		Relazioni e rapporti con l'utenza
		Autonomia operativa
		Coinvolgimento nei processi
		Adattamento ai cambiamenti organizzativi
		Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità
		Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti
	Motivazione	
Servizio	3c	Mesi di esperienza lavorativa nella categoria
Formazione	3d	Ore di formazione realizzata
Presenza	3e	Ore di presenza ordinaria effettiva

⁹ I fattori possono essere diversi da quelli proposti ma sempre coerenti con le finalità ed i principi del D.lgs. 150/2009 nonché dei CCNL vigenti in quanto compatibili

Sono definiti fattori di tipo “*meritocratico*” ed alcuni fattori di tipo “*quantitativo*” il cui utilizzo, di questi ultimi, è una scelta dell'Ente. Il peso da attribuirgli è necessario che sia comunque inferiore agli altri.



4. Per la valutazione della prestazione con i fattori elencati è opportuno fare riferimento, in particolare:
- ai **risultati della prestazione**;
 - alla **capacità dimostrata**, che sia utile ed esclusiva per il conseguimento dei risultati attesi;
 - alla modalità con cui **la prestazione è realizzata**, con riferimento alla coerenza con le direttive impartite;
 - alla **partecipazione fattiva** a progetti od obiettivi specifici;
 - al fatto che i **doveri del dipendente** sono comunque sanciti dal contratto di lavoro e quindi i riferimenti forniti dal dirigente/responsabile del servizio attengono alla specificità di fatti legati a particolari esigenze, a modifiche organizzative, ecc.;
 - a favorire l'effettiva **partecipazione alla valutazione** da parte di ciascun dipendente, al quale, comunque, è attribuita la facoltà di contraddittorio con il dirigente/responsabile del servizio, motivando le proprie ragioni sulla scheda di valutazione che verrà fornita allo stesso, durante il processo valutativo e, comunque, prima della conclusione.

Art. 3.a - Risultati per l'impegno individuale

1. La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto, ponderato dal dirigente, in base ai fattori¹⁰ esemplificati nella tabella qui di seguito:

¹⁰ I fattori possono essere diversi da quelli proposti, ma sempre coerenti con le finalità ed i principi del D.lgs. 150/2009 nonché dei CCNL vigenti in quanto compatibili



TABELLA

Fattori di valutazione	punti ¹¹
Quantità di lavoro realizzato	da 0 a 3
Rispetto dei tempi di procedura	da 0 a 3
Precisione dei risultati	da 0 a 3
Gestione delle priorità	da 0 a 1

2. Il Responsabile titolare di P.O. tiene conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, adoperandosi affinché sia garantito un equo ed adeguato impegno di tutti i soggetti coinvolti. Questo consente a tutti i dipendenti pari opportunità, nella capacità di conseguire risultati professionalmente validi.
3. Per ciascun fattore valutativo è possibile prevedere una griglia di graduazione del punteggio, che facilita la valutazione. Nella tabella che segue si propone un esempio¹²:

TABELLA

GRADUAZIONE	
Quantità di lavoro realizzato	
Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (orientativamente inferiore al 50%)	0
Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (inferiore al 80%)	1
Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (inferiore al 100%)	2
Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)	3
Rispetto dei tempi di procedura	
Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati	0
Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati	1
Impiega spesso i tempi previsti o preventivati	2
Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati	3
Precisione dei risultati	
Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa	0
Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa	1
Realizza una precisione buona rispetto all'attesa	2
Realizza la precisione attesa	3
Gestione delle priorità	
Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie	0
Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie	1

¹¹ L'ipotesi prevede un massimo di 10 punti; è importante che il punteggio attribuibile, anche se modificato, sia coerente con il peso di questi fattori rispetto al peso dei fattori riferiti ai comportamenti organizzativi.

¹² Anche in questo caso la griglia di graduazione può essere impostata diversamente purché funzionale alla corretta valutazione.



Art. 3.b - Comportamenti organizzativi

1. Di seguito si elencano i fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi, con una breve indicazione del significato che può valere per una platea di dipendenti inquadrati nelle diverse categorie e posizioni economiche¹³.
2. Al riguardo occorre precisare che il fattore attiene a modelli comportamentali di riferimento. Sarà poi l'utilizzo del fattore, in relazione alla categoria e posizione economica di inquadramento del dipendente, a determinare la sua influenza sulla valutazione.
3. Per ciascun fattore è riportato un esempio di graduazione della valutazione con definizioni di tipo generico, che possono essere adattate in relazione alle esigenze e caratteristiche delle attività svolte.
4. Infine è riportata l'indicazione di possibili contesti di riferimento, in relazione alle situazioni organizzative, che possono facilitare ulteriormente la graduazione della valutazione (sotto-fattori). Se vengono utilizzati, occorre tener conto che possono essere adattati alle esigenze e caratteristiche delle attività svolte.
5. Si precisa, con riguardo all'applicazione dei fattori, che, nel caso in cui la valutazione comporti un giudizio inferiore a "sufficiente" nella scala di graduazione, non è attribuito alcun punteggio con riguardo al fattore di valutazione di riferimento.

APPLICAZIONE DELLE CONOSCENZE

È la capacità di applicare le conoscenze necessarie per i compiti assegnati, acquisite attraverso attività di formazione, anche autonoma, ed esperienza di lavoro, svolgendo le mansioni attribuite con la competenza necessaria. Sono valutati, quindi, gli effetti applicativi delle conoscenze ed abilità acquisite: con gli interventi formativi preordinati ed attraverso l'autonoma formazione sulle discipline, tecniche, procedure, ecc. inerenti le funzioni di pertinenza e con l'esperienza di lavoro.

¹³ Per cui possono apparire o troppo impegnativi rispetto a categorie basse o troppo poco impegnativi rispetto a categorie alte.



GRADUAZIONE	
sufficiente	applica le conoscenze e le abilità necessarie con risultati scarsi.
discreto	dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati del lavoro.
buono	è costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo.
ottimo	oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale.

SOTTOFATTORI					
Applicazione delle conoscenze, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Normativa che governa le attività trattate				
2	Procedure, tecniche e strumenti di lavoro				
3	Conoscenze acquisite attraverso interventi formativi preordinati				
4	Conoscenze acquisite attraverso autonoma attività formativa				
5	Disposizioni impartite dai responsabili di Area				

RELAZIONI E RAPPORTI CON L'UTENZA

È la capacità di tenere rapporti, di interloquire con utenti e colleghi, con atteggiamento cortese, di disponibilità; utilizzare appropriate forme di comunicazione, chiara e diretta; mantenere relazioni con autonoma responsabilità; recepire le esigenze dei colleghi, anche di uffici diversi, scambiando con questi pareri e informazioni.

È la capacità di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste degli utenti senza eccessivi formalismi e burocratismi.

GRADUAZIONE	
sufficiente	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.
discreto	dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo, con risultati discreti.
buono	è costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con colleghi e buoni rapporti con l'utenza, con semplicità e tempestività migliorando i risultati in modo significativo.
ottimo	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 perfezionare in modo sostanziale.



SOTTOFATTORI					
Relazioni e rapporti con l'utenza, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Mantenere livelli di cortesia ed attenzione				
2	Trasmettere agli altri le proprie conoscenze e informazioni in modo appropriato				
3	Fornire risposte tempestive ed efficaci				
4	Utilizzare un linguaggio semplice e comprensibile				
5	Dimostrare sensibilità al rapporto con il pubblico in generale				
6	Gestire le situazioni critiche nelle relazioni				
7	Improntare relazioni basate sulla fiducia e sul confronto franco ed aperto				
8	Assicurare la riservatezza sulle pratiche trattate				
9	Mantenere relazioni in autonomia, quando necessario, assumendo le relative responsabilità				
10	Stimolare comportamenti tesi ad assicurare livelli di cortesia ed attenzione				
11	Concorrere a creare le condizioni per assicurare buone relazioni nei gruppi di lavoro				
12	Promuovere una collaborazione sincera e positiva nell'ambiente di lavoro				
13	Stimolare e mantenere elevato il livello di informazione utile al lavoro				

AUTONOMIA OPERATIVA

È la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; adempiere le proprie mansioni con un buon livello di autonomia, sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima, limitando il supporto dei responsabili e dei colleghi.

È la capacità di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie, programmando il lavoro, coordinando i collaboratori, supportando i colleghi, gestendo le risorse e gli strumenti assegnati; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione; capacità di applicare le metodologie per la conoscenza e la lettura del bisogno.



È la capacità di realizzare progetti, nuovi ed originali, idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi; organizzare, programmare e coordinare il personale assegnato.

GRADUAZIONE	
sufficiente	esegue le competenze con limitata autonomia, necessita di supporto ed indirizzo, scarsa capacità di gestirsi, con risultati scarsi.
discreto	dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, con risultati discreti.
buono	è pienamente capace di gestire in autonomia le attività anche stabilendo le modalità organizzative, migliorando i risultati in modo significativo.
ottimo	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 perfezionare in modo sostanziale.

SOTTOFATTORI					
Autonomia operativa, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Esecuzione corretta delle mansioni sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima				
2	Risoluzione delle problematiche del lavoro senza ricorrere necessariamente ai responsabili od ai colleghi				
3	Organizzazione del proprio lavoro in modo autonomo e coerente con le finalità del servizio				
4	Assicurare affidabilità nell'esecuzione degli incarichi assegnati				
5	Affrontare le novità con competenza				
6	Organizzazione del lavoro dell'ufficio in base a criteri di priorità e di urgenza o per obiettivi definiti				
7	Programmazione del lavoro in modo organico e integrato, stabilendo obiettivi e scadenze, verificando l'attuazione e decidendo i correttivi necessari				
8	Controllo dell'attività svolta anche dei colleghi o collaboratori				
9	Promuovere lo sviluppo delle attività anche dei colleghi o collaboratori				
10	Adattamento delle procedure e dell'impegno delle risorse disponibili alle necessità del contesto operativo				
11	Gestione ottimale delle risorse umane, stimolando il contributo di tutti e riconoscendo i meriti				



COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI

È la capacità di concorrere alle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività ed i prodotti; lavorare in sinergia nei gruppi di lavoro.

GRADUAZIONE	
sufficiente	dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi.
discreto	dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti.
buono	è costantemente orientato ad integrarsi nei processi per le proprie attività, si propone con iniziativa e anche con attività ed atteggiamenti collaborativi di supporto ai colleghi, è costantemente orientato a sviluppare capacità, migliorando i risultati in modo significativo.
ottimo	oltre a dimostrare le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale.

SOTTOFATTORI					
Coinvolgimento nei processi, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Capacità di analisi del contesto operativo, sintesi dei problemi e proposte di soluzioni concrete				
2	Capacità di lavorare con i soggetti dell'organizzazione per uno scopo comune, concorrendo a raggiungere gli obiettivi				
3	Capacità di supportare in modo adeguato l'introduzione di nuove procedure o processi				
4	Inserimento nei gruppi di lavoro con atteggiamento positivo e costruttivo				
5	Capacità di valutazione dei risultati e adozione delle azioni conseguenti				

ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI

E' la capacità di gestire le attività in presenza di diversa organizzazione sotto il profilo delle competenze, delle risorse, della struttura operativa, del ruolo ricoperto, ecc.

È la capacità di supportare i cambiamenti organizzativi.



GRADUAZIONE	
sufficiente	si adatta ai cambiamenti organizzativi con indifferenza, non si rende pienamente partecipe delle esigenze di nuove organizzazioni, con risultati scarsi.
discreto	dimostra interesse ai cambiamenti organizzativi, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio conseguendo risultati discreti.
buono	è costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo organizzativo, ad essere partecipe delle esigenze di miglioramento del servizio, ad adattarsi ai cambiamenti, ad adattarsi al contesto operativo migliorando i risultati in modo significativo.
ottimo	oltre ad essere capace e portato all'accettazione e partecipazione ai processi di miglioramento, si distingue per i risultati che consegue e che tende a perfezionare in modo sostanziale.

SOTTOFATTORI					
Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Modifica di risorse umane dell'ufficio				
2	Modifica delle attività di competenza				
3	Nuove discipline e strumenti				
4	Nuova utenza interna ed esterna				
5	Razionalizzazione organizzativa creando le condizioni ottimali di lavoro				

PARTECIPAZIONE EFFETTIVA ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ

Disponibilità e flessibilità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione di lavoro.

Capacità di gestire con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste.

GRADUAZIONE	
sufficiente	si adatta alle esigenze di flessibilità con indifferenza, non si rende pienamente partecipe a svolgere attività diverse da quelle abituali, con risultati scarsi.
discreto	dimostra interesse per gli aspetti di flessibilità, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio conseguendo risultati discreti.
buono	è costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo delle esigenze di flessibilità per il miglioramento del servizio, ad adattarsi al contesto operativo, migliorando i risultati in modo significativo.
ottimo	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale.



SOTTOFATTORI					
Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Farsi carico di lavoro aggiuntivo a quello ordinario di competenza				
2	Sostituire un collega quando necessario				
3	Prolungare l'orario a fine turno o fare rientri pomeridiani quando necessario				
4	Prestare servizio oltre i giorni lavorativi previsti come turno quando necessario				
5	Fare mobilità tra sedi di lavoro o strutture diverse quando necessario				

INIZIATIVA PERSONALE E PROMOZIONE INNOVAZIONI/MIGLIORAMENTI

È la capacità di affrontare le situazioni in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate; agire positivamente, indipendentemente da indicazioni, indirizzi, suggerimenti; sviluppare le attività; proporre cose utili.

È la capacità di saper affrontare le situazioni di lavoro e di emergenza, individuando i punti critici e proponendo soluzioni; lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti immediatamente realizzabili, per conseguire risultati migliori, in minor tempo e con maggiore efficacia.

GRADUAZIONE	
sufficiente	esegue le competenze con scarsa iniziativa e proposizione di innovazioni e miglioramenti; esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi.
discreto	dimostra di saper prendere iniziative, di saper proporre innovazioni e miglioramenti, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati discreti.
buono	è costantemente orientato ad assumere iniziative, a proporre innovazioni e miglioramenti utili ai fini del lavoro, si propone con iniziativa migliorando i risultati in modo significativo.
ottimo	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale.



SOTTOFATTORI					
Iniziativa personale, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Ricerca con impegno le soluzioni senza attendere contributi di altri				
2	Disponibilità a nuovi lavori o mansioni				
3	Propensione ad ampliare le conoscenze oltre il necessario per le attività trattate				
4	Contribuire alla individuazione degli obiettivi				
Capacità di proporre innovazioni e miglioramenti, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Suggerire/prospettare soluzioni utili al lavoro e applicabili immediatamente				
2	Confrontarsi con realtà esterne per acquisire/fornire informazioni, conoscenze, soluzioni relative a problemi comuni				
3	Fissare obiettivi di miglioramento e coinvolgere colleghi e collaboratori in una visione strategica della funzione				
4	Evitare appesantimenti burocratici e formalistici				
5	Collaborare nell'individuazione di programmi, scelte, strategie				

MOTIVAZIONE

È la capacità di assicurare la costante presenza e prestazione lavorativa; dimostrazione di interesse ed attaccamento al lavoro; senso di appartenenza; mantenimento elevato della professionalità con azioni autonome di aggiornamento; orientare lo spirito critico in senso positivo.

È la capacità di motivare il gruppo, i colleghi, i collaboratori fornendo esempio personale; lavorare in gruppo o collaborare con altri, assolvendo all'occorrenza funzioni di coordinamento, stimolo, proposizione e assumendo un ruolo di traino.

GRADUAZIONE	
sufficiente	assume atteggiamenti di ordinario impegno, con limitato attaccamento al lavoro ed alla collaborazione, con spirito critico non costruttivo, con risultati scarsi.
discreto	dimostra un atteggiamento di impegno, di interesse al lavoro, di stimolo ai collaboratori, conseguendo risultati discreti.



buono	è costantemente orientato ad impegnarsi personalmente, a stimolare i collaboratori, ad esprimere in positivo gli aspetti critici, migliorando i risultati in modo significativo.
ottimo	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo sostanziale.

SOTTOFATTORI					
Motivazione, con riferimento a:		suff.	discreto	buono	ottimo
1	Presenza costante sul posto di lavoro, nell'orario di servizio, assicurando una prestazione lavorativa assidua				
2	Mantenimento della professionalità ad alto livello con azioni autonome di aggiornamento				
3	Orientamento della critica a sviluppare e migliorare il servizio				
4	Esecuzione delle mansioni con rapidità, quando necessario, senza pregiudicare i risultati				
5	Adattamento alle esigenze delle situazioni di lavoro				
6	Condivisione con i collaboratori delle attività e delle finalità perseguite				
7	Promuovere comportamenti positivi attraverso l'esempio personale				
8	Motivazione dei colleghi e collaboratori valorizzando le capacità dimostrate				
9	Coinvolgimento di colleghi e collaboratori nelle attività dell'ufficio e coordinamento				
10	Attitudine a lavorare in gruppo o coordinarsi con i colleghi per uno scopo comune				
11	Capacità di sollecitare e accelerare le attività dei collaboratori o superiori				
12	Promuovere un clima di collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi				

Art. 3.c - Servizio

1. Sono considerati i periodi di lavoro effettuati nella categoria di inquadramento al momento della selezione. Si considera il periodo temporale di durata del rapporto di lavoro a tempo indeterminato, con esclusione dei periodi di interruzione per aspettativa non retribuita. Sono equiparati alla categoria di inquadramento i periodi svolti con la qualifica funzionale attualmente corrispondente, a seguito di classificazioni avvenute in applicazione dei CCNL; non sono equiparate le classificazioni avvenute per motivi diversi relativi alle riqualificazioni effettuate autonomamente dall'Ente. I periodi svolti con l'attribuzione di incarico per mansioni superiori sono considerati come svolti nella



categoria per cui si accede alla selezione. I periodi svolti con rapporto di lavoro ad orario ridotto sono rapportati all'orario intero di 36 ore settimanali o equivalenti.

2. Sono valutati gli ultimi 4 anni compreso quello di riferimento¹⁴.

GRADUAZIONE	
sufficiente	<i>Almeno 24 mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo quinquennio</i>
discreto	<i>Almeno 30 mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo quinquennio</i>
buono	<i>Almeno 36 mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo quinquennio</i>
ottimo	<i>Almeno 42 mesi di esperienza lavorativa e conoscitiva nella categoria nell'ultimo quinquennio</i>

Art. 3.d - Formazione

1. Sono considerati i titoli formativi attinenti e costituenti arricchimento per le funzioni della categoria di inquadramento, organizzati e gestiti direttamente dall'Ente o autorizzati dal responsabile titolare di P.O. c/o altri soggetti titolati, effettuati anche al di fuori dell'orario di servizio. Nella proposta di iscrizione agli interventi formativi devono essere formalizzate, a cura del responsabile, le carenze/criticità professionali che determinano la necessità e la scelta dell'intervento. L'intervento formativo si conclude con l'accertamento delle conoscenze acquisite, espresso con un giudizio formalizzato sull'attestato, con possibile indicazione dei contenuti, sotto il profilo quantitativo e qualitativo (durata, argomenti, ecc.). Non sono valutabili titoli con giudizio negativo. Si considera positivamente il conseguimento di un attestato con frequenza pari o superiore ai 2/3 di durata dell'intervento formativo, quando non sia previsto ed espresso il giudizio in altre forme; in questo caso il responsabile formalizza sinteticamente il buon esito della partecipazione. Più titoli formativi della stessa tipologia, uguali per contenuti e finalità, sono valutati una sola volta.

¹⁴ È opportuno prevedere un numero di anni minimo, ad esempio cinque anni, poiché l'esperienza evolve nel tempo e quella da prendere in considerazione ai fini della valutazione deve essere la più vicina al modo di operare attuale.



2. Sono valutati i titoli formativi conseguiti negli ultimi 3 anni¹⁵, compreso quello di valutazione della prestazione, purché non costituenti requisiti per la titolarità della posizione di lavoro ricoperta.

GRADUAZIONE¹⁶	
sufficiente	ore di frequenza pari o superiori a 5 complessivamente nell'ultimo triennio
discreto	ore di frequenza pari o superiori a 10 complessivamente nell'ultimo triennio
buono	ore di frequenza pari o superiori a 20 complessivamente nell'ultimo triennio
ottimo	ore di frequenza pari o superiori a 30 complessivamente nell'ultimo triennio

Art. 3.e - Presenza

1. Sono considerate le ore di presenza ordinaria effettiva in servizio, calcolando la media negli ultimi 2 anni¹⁷ compreso quello di valutazione della prestazione. Si considerano utili a determinare la presenza ordinaria effettiva i periodi di astensione obbligatoria ai sensi della Legge n. 151 del 26 marzo 2001 e successive modificazioni ed integrazioni, compreso il periodo di maternità anticipata ed il periodo di ritardo nel parto rispetto alla data presunta, il periodo di riposo prescritto con certificazione medica a seguito d'infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL, i permessi sindacali, il recupero del maggior orario autorizzato e non retribuito di ciascun anno in esame. Non si considerano presenza tutte le altre forme d'assenza.

¹⁵ Come nel caso del servizio anche per la formazione è utile valutare l'acquisizione di conoscenze recenti, ad esempio negli ultimi tre/quattro anni.

¹⁶ Le ore di frequenza devono essere basse, ad esempio nell'ordine di 5-10-20-30, poiché il fattore stimola ad aggiornarsi ma con un peso non eccessivo rispetto agli altri fattori utilizzati.

¹⁷ In questo caso è opportuno che si consideri al massimo un biennio, compreso quello di riferimento.



GRADUAZIONE¹⁸

sufficiente	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 800 mediamente nell'ultimo biennio
discreto	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 1.000 mediamente nell'ultimo biennio
buono	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 1.200 mediamente nell'ultimo biennio
ottimo	ore di presenza ordinaria effettiva pari o superiori a 1.400 mediamente nell'ultimo biennio

¹⁸ Si possono ipotizzare diverse fasce di graduazione della presenza, partendo dal fatto che le ore di presenza ordinaria effettiva in un anno sono mediamente 1.614 (tolte le ferie) e che deve essere lasciato un margine di tolleranza nella fascia; ad esempio: 800-1.000-1.200-1.400; ecc.



(Allegato) – Scheda di valutazione

Periodo valutato

Matricola.....

Dipendente.....

Categoria Data attribuzione

Posizione economica

Data attribuzione

FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE		GRADUAZIONE DELLA PRESTAZIONE			
COD ₁₉	DESCRIZIONE	PUNTI			
COD	DESCRIZIONE	suff.	discreto	buono	ottimo
1	Risultati per l'impegno individuale				
2	Applicazione delle conoscenze				
3	Relazioni e rapporti con l'utenza				
4	Autonomia operativa				
5	Coinvolgimento nei processi				
6	Adattamento ai cambiamenti organizzativi				
7	Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità				
8	Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti				
9	Motivazione				
10	Mesi di esperienza nella categoria				
11	Ore di formazione realizzata				
12	Ore di presenza ordinaria effettiva				

Are e di miglioramento e di eccellenza della prestazione²⁰

.....
.....

Osservazioni del dipendente

.....
.....

¹⁹ Il responsabile valuta la prestazione relativa ai fattori da 1 a 9; mentre i fattori da 10 a 12, se utilizzati, sono elaborati direttamente dall'ufficio personale.

²⁰ Possono essere indicati, se esistenti e riscontrati con la valutazione, gli aspetti della prestazione nei quali il dipendente può migliorare nonché le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte.



Firma dipendente per presa visione

Firma eventuale funzionario che coadiuva

Firma Responsabile titolare di P.O.

Data valutazione

TABELLA APPLICAZIONE PUNTEGGI (codici 2-12)

Per l'attribuzione del punteggio relativo ai fattori dal codice 2 al codice 12 della scheda di valutazione, si fa riferimento alla tabella successiva, la quale si compone dei seguenti dati:

- Colonna fattoria: sono elencati, con numero e descrizione, i fattori per la valutazione dei comportamenti organizzativi (da 2 a 9) ed i fattori di tipo "quantitativo" (da 10 ad 11);
- Colonna graduazione: sono riportati i termini utilizzati, per ciascun fattore, al fine di graduare la valutazione e, nel caso dei fattori di tipo "quantitativo", sono riportati i riferimenti temporali (mesi e ore) presi in considerazione;
- Colonne A – B – B3 – ecc... : sono riportate le posizioni economiche di ciascuna categoria; per ciascuna colonna sono ipotizzati i punteggi attribuibili in base alla valutazione del Responsabile di Area (sui fattori 6 e 7 per i dipendenti della categoria A e per i dipendenti delle prime posizioni economiche delle categorie B – B3 e C non sono ipotizzati punteggi in quanto tali fattori non sono applicabili in base a quanto prevede il CCNL; sul fattore 10, i dipendenti delle ultime posizioni economiche della categoria B – B3 e C nonché per tutte le posizioni economiche della categoria D e D3 non sono ipotizzati punteggi in quanto in tali fattori non sono comunque applicabili in base a quanto prevede il CCNL).

Con riferimento alla graduazione decisa dal Responsabile di Area, in sede di valutazione di ciascun fattore utilizzabile, si attribuisce il punteggio conseguente della scheda.

Ad esempio:

- Se sul fattore 2 (*Applicazione delle conoscenze*) un dipendente di categoria C e posizione economica C4 ha riportato il giudizio "buono" deve essere attribuito il punteggio ipotizzato di 16;



- Se sul fattore 2 (*Applicazione delle conoscenze*) un dipendente di categoria A e posizione economica A4 ha riportato il giudizio “buono” deve essere attribuito il punteggio ipotizzato di 8.



FATTORI	GRADUAZIONE	A					B							B3					C					D						D3			
		A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B3	B4	B5	B6	B7	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D3	D4	D5	D6
2 applicazione delle conoscenze	SUFF.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	8	8	4	4	8	8	8	4	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	DISCRETO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	12	12	12	6	6	12	12	12	6	6	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	BUONO	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	8	8	16	16	16	8	8	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	OTTIMO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	10	10	20	20	20	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
3 relazioni e rapporti con l'utenza	SUFF.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	8	8	4	4	8	8	8	4	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	DISCRETO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	12	12	12	6	6	12	12	12	6	6	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	BUONO	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	8	8	16	16	16	8	8	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	OTTIMO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	10	10	20	20	20	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
4 autonomia operativa	SUFF.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	8	8	4	4	8	8	8	4	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	DISCRETO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	12	12	12	6	6	12	12	12	6	6	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	BUONO	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	8	8	16	16	16	8	8	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	OTTIMO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	10	10	20	20	20	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
5 coinvolgimento nei processi	SUFF.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	8	8	4	4	8	8	8	4	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	DISCRETO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	12	12	12	6	6	12	12	12	6	6	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	BUONO	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	8	8	16	16	16	8	8	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	OTTIMO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	10	10	20	20	20	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
6 adattamento ai cambiamenti organizzativi	SUFF.										8	8	8			8	8	8			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	DISCRETO										12	12	12			12	12	12			12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	BUONO										16	16	16			16	16	16			16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	OTTIMO										20	20	20			20	20	20			20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
7 partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità	SUFF.										8	8	8			8	8	8			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	DISCRETO										12	12	12			12	12	12			12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	BUONO										16	16	16			16	16	16			16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	OTTIMO										20	20	20			20	20	20			20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20



Art. 24 - Il contenzioso

1. Se la valutazione espressa dal Responsabile titolare di P.O. 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 15 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione.
2. Il Responsabile titolare di P.O. assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 15 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.
3. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente ovvero con la decisione definitiva del Responsabile titolare di P.O. sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.
4. Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del dirigente rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il dipendente attiva la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario secondo le modalità di cui agli articoli 65 e 66 del decreto legislativo n. 165 del 2001 e successive modificazioni ed integrazioni.

Art. 25 - La certificazione del processo di valutazione

1. Conclusa la procedura di valutazione della prestazione lavorativa, l'Organo di valutazione²¹ accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti. Provvede, inoltre, agli adempimenti affidatigli dalla normativa e dalla regolamentazione adottata dall'ente.
2. Elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono
 - L'avvenuta condivisione ad inizio anno con i collaboratori dei risultati e dei comportamenti organizzativi attesi;
 - La verifica in corso d'anno delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
 - L'illustrazione della valutazione al dipendente;
 - Il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
 - Il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
 - La coerenza della valutazione nei periodi.

²¹ L'organo di controllo è il Nucleo di Valutazione oppure l'Organismo Indipendente di valutazione.



3. Oltre quelli citati, l'organismo preposto può considerare altri elementi che ritenga utili alla certificazione, purchè non attengano al merito del giudizio espresso dal responsabile di Area.
4. L'esito negativo della certificazione comporta per il responsabile di Area interessato, l'adozione di provvedimenti sanzionatori che possono avere riflessi sul trattamento accessorio di chi ha fatto la valutazione, da graduarsi in relazione alla gravità ed all'eventuale ripetizione nel tempo delle mancanze.

Art. 26 - Suddivisione delle fasce

La Riforma Brunetta ha previsto la costituzione e suddivisione delle fasce di merito, ma la loro applicazione è sospesa sino alla stipula del prossimo CCNL, come previsto dall'art. 6 del D.lgs. 141/2011.

Si precisa che l'istituto per le Regioni e gli Enti locali è disciplinato dall'art. 31 comma 2 il quale prevede: *Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito **siano comunque non inferiori a tre**. Si applica comunque quanto previsto dall'articolo 19, comma 6 (testo integrato dall'art. 6 del D.lgs. 141/2011). A sua volta l'art. 19 comma 6 del D.lgs.150/2009 (testo aggiornato al D.lgs. 141/2011) recita: *Le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.**

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, tiene conto delle previsioni di cui sopra.



Art. 27 - Il sistema premiante

1. Il sistema premiante collega la valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa dei dipendenti agli istituti contrattuali della **produttività e miglioramento dei servizi** ed alla **progressione economica all'interno della categoria**, i cui criteri generali sono oggetto di contrattazione.
2. L'accesso al trattamento economico, la determinazione degli importi dell'incentivo di produttività, l'acquisizione della posizione economica superiore sono conseguenza diretta della valutazione della prestazione lavorativa fatta dal Responsabile stesso.
3. Per quanto non espressamente previsto nel presente Regolamento, si rimanda a specifica disciplina l'utilizzo della valutazione della prestazione lavorativa per la progressione di carriera, ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. 150/2009.

a) Incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi:

L'importo effettivo individuale del compenso incentivante la produttività è calcolato, sulla base dei criteri generali stabiliti nel sistema di valutazione adottati dall'ente, con due fasi successive.

Prima fase:

determinazione delle due quote dell'importo teorico individuale, calcolato sulle risorse decentrate destinate ad incentivare la produttività, tenuto conto che una quota²² (al massimo il 50%) è da destinarsi ai risultati per l'impegno di gruppo (certificati dall'organo di valutazione e controllo) e la restante quota è da destinarsi all'impegno individuale (apprezzato con la valutazione della prestazione lavorativa fatta dal Responsabile di Area).

La fase si concretizza con le seguenti operazioni:

- 1) suddivisione delle risorse in due parti, in base alla quota destinata ai risultati per l'impegno di gruppo e quella destinata all'impegno individuale;
- 2) suddivisione della quota destinata ai risultati per l'impegno di gruppo per il numero di dipendenti aventi i requisiti stabiliti dall'Ente per accedere al trattamento economico²³;

²² È preferibile ipotizzare una quota sui risultati di gruppo e una quota sull'impegno individuale, equilibrate tra loro ad evitare che, ad esempio, un forte peso all'impegno individuale vada a discapito della collaborazione sui risultati dell'ufficio; anche in presenza di un solo dipendente in un ufficio è opportuno mantenere la quota sui risultati di gruppo in quanto anche quel dipendente concorre a perseguire gli obiettivi finali dell'Ente.

²³ Si riportano alcuni esempi:

- a) valutazione dei risultati individuali pari almeno a/10 o equivalente;
- b) presenza ordinaria effettiva pari almeno a ore nell'anno di riferimento;



- 3) suddivisione della quota destinata alla valutazione della prestazione lavorativa per l'impegno individuale sul numero di dipendenti aventi i requisiti per accedere al trattamento economico, in base ai criteri stabiliti dall'Ente²⁴:

Seconda fase:

determinazione dell'importo effettivo individuale per ciascuna delle due quote, calcolato sull'importo teorico individuale, in base al grado di effettivo conseguimento dei risultati per l'impegno di gruppo ed in base all'esito della valutazione della prestazione lavorativa per l'impegno individuale.

La fase si concretizza con le seguenti operazioni:

- 1) l'importo effettivo individuale riferito ai risultati per l'impegno di gruppo è calcolato sull'importo teorico individuale tenuto conto di criteri individuati²⁵;
- 2) l'importo effettivo individuale riferito alla prestazione lavorativa per l'impegno individuale è calcolato sull'importo teorico individuale tenuto conto di criteri individuati²⁶;

c) peso attribuito alla categoria di inquadramento (da considerare preferibilmente alla scadenza dell'anno di riferimento), ipotizzabile con valori diversi quali, ad esempio: cat. A = 1.00; cat. B = 1.15; cat. C = 1.30; cat. D = 1.45.

²⁴ Si riportano alcuni esempi:

- a) valutazione dei risultati individuali pari almeno a/10 o equivalente;
- b) presenza ordinaria effettiva pari almeno a ore nell'anno di riferimento.

²⁵ Si riportano alcuni esempi:

- a) grado % derivante dal conseguimento dei risultati per l'impegno di gruppo (certificato dall'organo di controllo preposto: Nucleo di Valutazione o Organo di valutazione (Nucleo di valutazione/Organismo Indipendente di valutazione)); ad esempio con fattori quali il parametro o l'indicatore: se valore < 0.40 graduazione = 40%; se valore >= 0.40 graduazione = 60%; se valore >= 0.60 graduazione = 80%; se valore >= 0.80 graduazione = 100% (l'utilizzo di uno o più fattori di misurazione dei risultati è definito di volta in volta, in via preventiva ed in relazione alla tipologia di attività cui si riferisce il fattore, non escludendo l'opportunità di avvalersi di più fattori contestualmente: in questo caso può essere calcolato il valore medio della graduazione di tutti i fattori utilizzati).
- b) grado % derivante dalla valutazione dei risultati individuali; ad esempio: se valutazione >= 3/10 o equivalente, graduazione = 40%; se valutazione >= 4/10 o equivalente, graduazione = 60%; se valutazione >= 6/10 o equivalente, graduazione = 80%; se valutazione >= 8/10 o equivalente, graduazione = 100% (quando la valutazione è inferiore a 8/10 o equivalente dell'esempio il dirigente che valuta deve formalizzare una specifica motivazione).
- c) grado % derivante dalla presenza ordinaria effettiva nell'anno di riferimento; ad esempio: se ore >= 500 graduazione = 40%; se ore >= 800 graduazione = 60%; se ore >= 1.100 graduazione = 80%; se ore >= 1.400 graduazione = 100% (nel CCDI di Ente si può prevedere di considerare nella presenza alcuni motivi, quali, ad esempio: - i periodi di astensione obbligatoria ai sensi della Legge 26 marzo 2001, n. 151, compreso il periodo di astensione anticipata ed il periodo di ritardo nel parto rispetto alla data presunta; - i periodi di riposo prescritti con certificazione medica a seguito di infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL; - i permessi sindacali; -).

²⁶ Si riportano alcuni esempi:

- a) grado % derivante dalla valutazione dei risultati individuali; ad esempio: se valutazione >= 3/10 o equivalente, graduazione = 40%; se valutazione >= 4/10 o equivalente, graduazione = 60%; se valutazione >= 6/10 o equivalente, graduazione = 80%; se valutazione >= 8/10 o equivalente, graduazione = 100% (quando la valutazione è inferiore a 8/10 deve essere formalizzata una specifica motivazione).
- b) grado % derivante dalla valutazione dei comportamenti organizzativi; ad esempio: se valutazione >= 4/10 o equivalente, graduazione = 40%; se valutazione >= 5/10 o equivalente, graduazione = 60%; se valutazione >= 6/10 o equivalente, graduazione = 80%; se valutazione >= 7/10 o equivalente, graduazione = 100% (quando la valutazione è inferiore a 8/10 o equivalente dell'esempio il dirigente che valuta deve formalizzare una specifica motivazione).
- c) grado % derivante dalla presenza ordinaria effettiva nell'anno di riferimento; ad esempio: se ore >= 500 graduazione = 40%; se ore >= 800 graduazione = 60%; se ore >= 1.100 graduazione = 80%; se ore >= 1.400 graduazione = 100% (nel CCDI di Ente si può prevedere di considerare nella presenza alcuni motivi, quali, ad esempio: - i periodi di astensione obbligatoria ai sensi della Legge n. 151 del 26 marzo 2001, compreso il periodo di astensione anticipata ed il periodo di ritardo nel parto rispetto alla data presunta; - i periodi di riposo prescritti con certificazione medica a seguito di infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL; - i permessi sindacali; -).



b) **Progressione economica all'interno della categoria**

La selezione per l'attribuzione della progressione economica all'interno della categoria²⁷ avviene in due fasi successive.

Prima fase:

verifica del possesso dei requisiti per accedere alla graduatoria generale di Ente, formulata per categoria in sulla base dei criteri stabiliti dall'Ente²⁸;

Seconda fase:

determinazione dei punteggi, conseguenti alla valutazione con ciascun fattore dei comportamenti organizzativi ed eventualmente dei fattori di tipo "*quantitativo*" se utilizzati, per la collocazione nella posizione di graduatoria dei dipendenti ammessi alla selezione, utilizzando i valori predefiniti nella scheda di valutazione.

²⁷ Si precisa che ai sensi dell'art. 23 del D.Lgs. n. 150/2009 la materia delle progressioni orizzontali (o economiche) rimane di competenza della contrattazione.

²⁸ Si riportano alcuni esempi:

- a) anzianità di servizio nella posizione economica in godimento alla fine dell'anno di riferimento (possono essere previsti un numero di anni diversi, sapendo che il CCNL comunque non pone un limite di anni; considerare, ad esempio, il servizio effettivamente prestato, escluso aspettative o altre assenze non retribuite, andando a ritroso e con l'avvertenza che il servizio in part time verticale è rapportato alle ore effettive del tempo pieno); ad esempio: servizio < 24 mesi, NO ammissione; servizio >= 24 mesi SI ammissione.
- b) sanzioni disciplinari comminate (ad esempio nell'anno di riferimento ed in quello precedente); ad esempio: una o più sanzioni comminate, NO ammissione; nessuna sanzione comminata, SI ammissione.
- c) risultati per l'impegno individuale valutati dal dirigente (almeno pari ad un minimo di punteggio predefinito); ad esempio: se valutazione < 4/10 o equivalente, NO ammissione; se valutazione >= 4/10 o equivalente, SI ammissione (quando la valutazione è inferiore a 4/10 o equivalente il dirigente che valuta deve formalizzare una specifica motivazione).