Unione dei Comuni
Terre e Fiumi
Copparo - Riva del Po - Tresignana

Sistema di valutazione della performance

- Regolamento contenente i criteri per la definizione, misurazione e valutazione della performance
- Manuale 1 “Graduazione delle posizioni organizzative”
- Manuale 2 “Valutazione dei responsabili”
- Manuale 3 “Valutazione performance individuale”
- Manuale 4 “Progetti specifici”

Regolamento contenente i criteri per la definizione, misurazione e valutazione delle performance

Capo I

principi generali e quadro normativo

Art. 1

Finalità

1. Il presente regolamento disciplina le attività finalizzate alla misurazione e la valutazione della performance che, così come previsto nell'art. 3 del decreto legislativo 150/2009 e s.m., sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. A tal fine l'ente è tenuto a **misurare** ed a **valutare** la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, **secondo modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica, anche al fine di** assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Art. 2

Il sistema integrato di programmazione

1. L'Ente si prefigge di assicurare la piena integrazione tra tutti documenti finalizzati alla programmazione. A tal fine, tale sistema si articola nei seguenti ambiti:
   a. **POLITICHE**, che esprimono gli ambiti istituzionali omogenei di intervento dell'Ente che fanno riferimento al Programma politico dell'Ente
   b. **PROGRAMMI**, intesi come articolazione delle politiche e possono avere durata pluriennale (p.es: incremento della raccolta differenziata, miglioramento della viabilità, ecc.) con riferimento al Documento unico di programmazione DUP e si distinguono in:
      1. **TRASVERSALI**, che assolvono la previsione contenuta nell'articolo 5, comma 01, lettera a) del decreto legislativo 150/2009 e s.m., con riferimento agli "**obiettivi generali**" ed esprimono la "**performance organizzativa**".
      2. **SETTORIALI**, che assolvono la previsione contenuta nell'articolo 5, comma 01, lettera b) del decreto legislativo 150/2009 e riguardano il complesso di obiettivi per la realizzazione di specifiche finalità, da attribuire a singole Unità organizzative e a Responsabili
   c. **OBIETTIVI**, intesi come declinazione operativa dei programmi, sia trasversali che settoriali, la cui attuazione è attribuita in modo specifico a Responsabili e/o Unità organizzative e hanno durata annuale, cioè riguardano azioni da compiere entro l'anno di valutazione e si suddividono in:
      1. **Obiettivi individuali** attribuiti a Dirigenti o Responsabili di settore
      2. **Obiettivi settoriali** riferiti ad azioni richieste a specifiche Unità organizzative.

Art. 3

Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo precedente, l'ente sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori **tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, anche con riferimento alle risorse attribuite;**

b) monitoraggio, in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa, settoriale e individuale;

d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi **di controllo interni ed** esterni, ai **cittadini**, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

art. 4

il Piano delle performance

1. All'inizio di ogni periodo di programmazione, di norma, entro il 31 gennaio di ogni anno, l'Amministrazione definisce il Piano delle performance, documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i documenti di programmazione generale che, nel rispetto degli indirizzi programmatici, individua gli obiettivi, così come specificato nell'art. 3, nonché gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance.

2. Il Piano delle performance, al suo interno, comprende:

a) La **performance organizzativa**, che consiste nel livello più elevato della programmazione e viene espressa da **programmi trasversali**, di cui al precedente articolo 2, che hanno carattere generale e importanza strategica e attengono alle priorità dell'Amministrazione, la cui realizzazione compete a tutti i dipendenti, in relazione al settore di appartenenza e al ruolo rivestito. Tale definizione soddisfa la previsione dell'art. 5, comma 01 del decreto legislativo 150/2009, nonché gli ambiti di premialità richiamati nell'art. 68, comma 2, lettera a) del CCNL del comparto funzioni locali.

b) **La performance di settore**, che consiste nel conseguimento delle aspettative di risultato assegnate alle unità organizzative e si articola in:
   - **Obiettivi settoriali,** quali articolazione dei programmi o degli obiettivi trasversali, riferiti a risultati o fasi da realizzare entro l'anno solare
   - **Standard dei servizi,** intesi come livello consolidato dei servizi prestati, anche con riferimento al tempo dei procedimenti amministrativi o a dimensioni predefinite, il cui

conseguimento è rilevato con il ricorso al **controllo di gestione, laddove sia stato attivato**.

c) **La performance individuale dirigenziale**, che consiste nella realizzazione dei compiti e delle funzioni assegnati singolarmente a ciascun responsabile. Rientrano in questa definizione gli "obiettivi specifici individuali", di cui al precedente art. 3 e si articola in:
   - **Obiettivi individuali,** quale articolazione dei programmi settoriali o trasversali, la cui realizzazione sia prevista entro l'anno solare, relativa ad attività specificamente richieste al dirigente / responsabile del servizio.
   - **Obiettivi settoriali,** in ragione della capacità di direzione ai fini del conseguimento degli obiettivi assegnati al settore di competenza.
   - **Comportamento organizzativo,** con riferimento al rispetto degli obblighi comportamentali e alle prescrizioni relative al ruolo rivestito.

d) **La performance individuale dei dipendenti,** che consiste nel contributo di ciascun dipendente al conseguimento della performance dell'unità organizzativa di appartenenza, anche con riferimento agli aspetti relativi alle modalità di attuazione, nonché al rispetto degli obblighi di comportamento

3. Il Piano delle performance viene adottato dalla Giunta, su proposta del Sindaco/Presidente, sentito il segretario ed è pubblicato sul sito istituzionale dell'ente.

4. Il Piano delle performance è aggiornato ogni volta che se ne richieda la necessità, sia per l'inserimento di nuovi progetti, sia per l'inserimento o la modifica degli obiettivi assegnati.

Art. 5
la Relazione sulle performance

1. Entro il 30 giugno di ogni anno, l'Amministrazione predispone un documento denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

2. La relazione sulle performance fa riferimento al Piano delle performance e riporta sia l'esito delle verifiche effettuate nel corso dell'anno, sia il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti e alle politiche a cui è collegato.

3. La relazione sulle performance è validata dall'organismo di valutazione e sottoposta all'esame del Sindaco/Presidente ai fini dell'approvazione mediante deliberazione di Giunta .

Art. 6

La misurazione della performance

1. La performance, ancorché faccia riferimento a politiche e progetti, definiti dagli organi di indirizzo, deve sempre tradursi in obiettivi la cui attuazione sia esplicitata in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare e/o specifiche modalità di attuazione. Gli obiettivi, inoltre, debbono essere esplicitamente attribuiti a responsabili e/o uffici dell'ente a cui sia assegnato il compito di promuoverne e presidiarne l'attuazione, anche ai fini della valutazione.
2. Ai fini del monitoraggio, della valutazione e della rendicontazione, la performance dovrà essere esplicitata in termini di "risultato atteso", utilizzando le seguenti "prospettive":

a. **Economicità**, con riferimento al conseguimento di vantaggi economici o risparmi (p.es.: riduzione di costi, incremento di entrate);
b. **Efficienza**, con riferimento al miglioramento organizzativo, comprovato da risultati oggettivamente rilevabili (p.es.: riduzione dei tempi procedimentali, riorganizzazione ecc.;
c. **Efficacia,** con riferimento al conseguimento di standard o risultati attesi, preventivamente definiti (conseguimento di dimensioni attese, soddisfacimento degli utenti);
d. **Adempimento,** con riferimento all'attuazione di prescrizioni normative caratterizzate da particolare complessità o valore strategico (assolvimento di obblighi di legge di carattere eccezionale o di particolare gravosità);
e. **Garanzia,** con riferimento ad attività finalizzate alla trasparenza e alla partecipazione dei cittadini (strumenti di partecipazione, accesso agli atti, trasparenza).

Capo II
criteri per la premialità e la valutazione

Art. 7
la premialità

1. L'ente promuove l'utilizzo di sistemi premiali finalizzati alla valorizzazione di comportamenti organizzativi e individuali che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità amministrativa e la corretta attuazione delle politiche istituzionali allo scopo di corrispondere alle esigenze della collettività, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione.
2. L'attivazione dei sistemi premiali è subordinata alla effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino "utili", "migliorativi" o comunque espressione dei principi di correttezza e "buon andamento" dell'Amministrazione, nel rispetto del codice di comportamento dei dipendenti pubblici.
3. I **criteri generali per l'attribuzione delle premialità** collettive e individuali sono stabiliti, in conformità alle norme di legge, alle prescrizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, nel rispetto del sistema delle relazioni con le organizzazioni sindacali, così come previsto dall'ordinamento vigente.
4. I **criteri di valutazione della premialità**, a livello di unità organizzativa, in relazione alle competenze attribuite, dovranno tenere conto, sia del risultato conseguito, sia del rispetto degli adempimenti previsti dalle norme di legge e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.
5. In ogni caso è tassativamente escluso l'utilizzo di sistemi premiali diretti, indistintamente a tutto il personale, senza alcun criterio di selezione e valutazione.
6. Le risorse destinate alla premialità possono essere attribuite ai dipendenti solo a seguito di validazione dei risultati conseguiti da parte dell'organismo di valutazione. Tale validazione deve essere pubblicata contestualmente alla relazione sulla Performance

Art. 8
Criteri generali del sistema di valutazione

1. L'ente promuove l'attivazione di sistemi di valutazione allo scopo di favorire la diffusione di comportamenti virtuosi orientati al corretto esercizio delle competenze e dei ruoli attribuiti e delle responsabilità connesse.
2. I criteri generali che improntano i sistemi di valutazione sono finalizzati alla promozione delle buone prassi lavorative, dei comportamenti rispettosi degli obblighi e alla valorizzazione dell'integrazione organizzativa, necessaria assicurare la funzionalità richiesta per il perseguimento delle finalità istituzionali
3. Il sistema di valutazione, per quanto non previsto nel presente documento viene definito, in dettaglio, nei **manuali operativi,** allegati al presente Regolamento, contenenti le modalità pratiche di attuazione e le schede di valutazione, nel rispetto dei criteri definiti in questa sede e del sistema delle relazioni sindacali previste dalle disposizioni legislative e dal CCNL.
4. In ogni caso, laddove l'amministrazione intenda promuovere il riconoscimento di premialità potrà farlo solo nel rispetto dei principi contenuti nel presente documento e a seguito della preventiva approvazione della specifica metodologia a cui si farà riferimento, sia in relazione alla definizione delle somme da ripartire, sia in relazione al metodo che sarà utilizzato. A tal fine, ogni nuova metodologia e ogni eventuale variazione dovranno assolvere gli obblighi prescritti nel sistema di relazione con le organizzazioni sindacali.

Art. 9
Criteri per il conferimento e la revoca
degli incarichi di posizione organizzativa, negli enti con la dirigenza .

1. L'ente istituisce posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;

b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

2. Tali posizioni possono essere assegnate esclusivamente a dipendenti classificati nella categoria D, sulla base e per effetto di un incarico a termine conferito in conformità all'art. 14 del CCNL del comparto funzioni locali.

3. Gli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative sono conferiti per un periodo massimo non superiore a 3 anni, con atto scritto e motivato, e possono essere rinnovati con le medesime formalità.

4. In ogni caso, l'incarico non può superare la durata del mandato del sindaco/presidente. Tuttavia, alla scadenza del mandato amministrativo, allo scopo di garantire la continuità amministrativa, si intende confermato fino alla nomina del nuovo responsabile, per un periodo non superiore a novanta giorni.

5. Per il conferimento degli incarichi si terrà conto:

a) delle funzioni e attività da svolgere

b) della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare

c) dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e della capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale della categoria D.

d) del punteggio valutativo degli ultimi tre anni

6. Gli incarichi di posizione organizzativa sono attribuiti dai dirigenti, previa selezione quando è possibile, in relazione a conclusione del seguente processo:

a) Con deliberazione di giunta , in relazione alle proposte formulate dai dirigenti, sono individuate le unità organizzative che, in ragione delle caratteristiche di cui al precedente punto 4, possano essere attribuite le posizioni organizzative.

b) Una volta individuate le posizioni, il valore di ciascuna di esse viene "graduato" secondo i criteri riportati nel successivo articolo 10, in funzione delle responsabilità attribuite.

c) Ciascun dirigente prende in esame il curriculum dei dipendenti inquadrati nella categoria D, sia all'interno, sia all'esterno del proprio settore, ai fini della valutazione dell'idoneità all'attribuzione dell'incarico, tenendo conto dei seguenti fattori:

- esperienza maturata nell'ambito delle funzioni da attribuire
- titolo di studio o abilitativo, se richiesto
- valutazione conseguita nei tre anni precedenti
-disponibilità e idoneità all'assunzione di responsabilità in relazione ai programmi da realizzare

7. La procedura di attribuzione della posizione organizzativa deve essere motivata e riportare il riferimento agli elementi indicati nel precedente punto c, senza il necessario utilizzo di misurazioni, ma con riferimento a elementi certi e comprovati che giustifichino la scelta.

8. Il conferimento avviene con determinazione dirigenziale, pubblicato nell'albo pretorio per un periodo di quindi giorni, entro i quali, ciascun dipendente che abbia i requisiti per la nomina può chiedere il riesame ricorrendo al Segretario, assistito dall'organismo di valutazione ai fini della mediazione, mantenendo in capo al dirigente la decisione in ordine alla revisione dell'atto o alla sua conferma.

9. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale con il procedimento previsto nel comma 4, articolo 14 del CCNL.

10. La **revoca dell'incarico** comporta la perdita della retribuzione, sia di posizione che di risultato.

11. Nel caso in cui il responsabile si trovi nella condizione di non potere assicurare la presenza in servizio per un periodo superiore a 90 giorni, l'incarico può essere sospeso e se necessario assegnato ad altro dipendente che ne abbia i requisiti, per il periodo di assenza del titolare, fino al giorno di effettivo rientro in servizio.

Art. 10

Criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa negli enti senza dirigenza .

1. In conformità all'art. 17, comma 1 del CCNL del comparto Funzioni locali del 2018,nell'ente privo di personale con qualifica dirigenziale, i responsabili delle strutture apicali, sono titolari delle posizioni organizzative disciplinate dall'art. 13 dello stesso CCNL.

2. In relazione al comma precedente, a ciascun dipendente a cui sia conferito l'incarico di responsabilità di una struttura apicale è riconosciuta l'attribuzione della posizione organizzativa il cui valore economico sarà determinato dal sistema di graduazione vigente nell'ente.

3. L'attribuzione dell'incarico di responsabilità, in conformità con l'articolo 109, comma 2, del decreto legislativo 267/2000, quando è possibile disposta previa selezione, con provvedimento motivato del Sindaco/Presidente, ai dipendenti appartenenti alla categoria D.

4. Ai fini del conferimento, il Sindaco/Presidente individuerà i soggetti che riterrà idonei prendendo in esame tutti i dipendenti appartenenti alla categoria D che, a qualunque titolo, prestino servizio presso l'Ente, motivando la scelta operata, con riferimento ai seguenti criteri:

a. **Anzianità di servizio nell'area** che si intende attribuire o nelle funzioni che si intendono assegnare, anche con riferimento alle modalità manifestate nell'espletamento del servizio riguardo l'assenza di problematicità o eventuale cause di demerito.
b. Assenza di **procedimenti disciplinari superiori al richiamo verbale .**
c. **Professionalità e competenza**, espressa mediante il possesso di specifici titoli di studio richiesti dalla posizione che si intende attribuire o da esperienza settoriale
d. **Capacità di direzione e integrazione organizzativa**, espressa mediante l'assenza di situazioni di contenzioso o di conflitto interpersonale.
e. **Specifici progetti realizzati,** valutati in ragione della loro complessità e del beneficio apportato il cui valore aggiunto sia comprovato.

5. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale con il procedimento previsto nel comma 4, articolo 14 del CCNL.

6. In ogni caso, l'incarico non può superare la durata del mandato del sindaco. Tuttavia, alla scadenza del mandato amministrativo, allo scopo di garantire la continuità amministrativa, si intende confermato fino alla nomina del nuovo responsabile, per un periodo non superiore a novanta giorni.

7. La **revoca dell'incarico** comporta la perdita della retribuzione, sia di posizione che di risultato.

8. Nel caso in cui il responsabile si trovi nella condizione di non potere assicurare la presenza in servizio per un periodo superiore a 90 giorni, l'incarico può essere sospeso e se necessario

assegnato ad altro dipendente che ne abbia i requisiti, per il periodo di assenza del titolare, fino al giorno di effettivo rientro in servizio.

9. Laddove non siano in servizio dipendenti di categoria D oppure nei casi in cui, pure essendo in servizio dipendenti inquadrati in tale categoria, non sia possibile attribuire agli stessi un incarico ad interim di posizione organizzativa per la carenza delle competenze professionali a tal fine richieste, al fine di garantire la continuità e la regolarità dei servizi istituzionali, in conformità con la previsione dell'art. 17, l'ente può, in via eccezionale e temporanea, conferire l'incarico di posizione organizzativa anche a personale della categoria C, purché in possesso delle necessarie capacità ed esperienze professionali.

10. L'ente può avvalersi della facoltà di cui al comma 9, per una sola volta, salvo il caso in cui una eventuale reiterazione sia giustificata dalla circostanza che siano già state avviate le procedure per l'acquisizione di personale della categoria D. In tale ipotesi, potrà eventualmente procedersi anche alla revoca anticipata dell'incarico conferito.

11. Il dipendente della categoria C, cui sia stato conferito un incarico di posizione organizzativa, ai sensi del comma 3, ha diritto alla sola retribuzione di posizione e di risultato previste per la posizione organizzativa nonché, sussistendone i presupposti, anche ai compensi aggiuntivi dell'art.18 del CCNL, con esclusione di ogni altro compenso o elemento retributivo, ivi compreso quello per mansioni superiori di cui all'art.8 del CCNL del 14.9.2000.

12. La retribuzione da riconoscere ai titolari di posizioni organizzative che siano dipendenti appartenenti alle categorie C dovrà essere commisurata agli importi previsti dall'art. 15, comma 3 del CCNL.

Art. 10

Criteri generali per la graduazione delle posizioni organizzative

1. L'ente riconosce a ciascuna posizione organizzativa un valore retributivo, così come previsto dall'articolo 15 del CCNL del comparto Funzioni locali per il triennio 2016/2018, in relazione alla **complessità** nonché alla **rilevanza delle responsabilità amministrative** e gestionali.

2. La determinazione del valore da attribuire a ciascuna posizione si ottiene in stretta relazione alle funzioni effettivamente esercitate, ciascuna delle quali viene preventivamente graduata.

3. Il valore economico delle posizioni organizzative è determinato in relazioni ai seguenti "parametri":

a. Rilevanza organizzativa
b. la complessità organizzativa
c. le responsabilità gestionali interne ed esterne
d. dimensioni economiche gestite

4. Il valore massimo da riconoscere a titolo di retribuzione di posizione organizzativa ai dipendenti di categoria D è determinato con deliberazione di Giunta comunale, nel rispetto della disponibilità dell'ente, dei vincoli di spesa e dei limiti previsti nel CCNL.

5. Il valore massimo da riconoscere a titolo di retribuzione di posizione organizzativa ai dipendenti di categoria C è determinato con deliberazione di Giunta comunale, nel rispetto della disponibilità dell'ente, dei vincoli di spesa e dei limiti previsti nel CCNL.

6. La metodologia per la definizione del valore economico da riconoscere a ciascuna posizione è descritta nel manuale operativo che sarà approvato con deliberazione di Giunta, nel rispetto dei criteri contenuti nel presente documento.

7. Il valore delle posizioni viene ridefinito complessivamente ogni volta che l'Ente procede alla riorganizzazione o per ciascuna delle posizioni interessate, nei casi in cui si modifichi l'attribuzione di funzioni e responsabilità di alcune di esse.

8. Il conferimento della titolarità della posizione può avvenire in assenza della definizione dell'ammontare, qualora debba essere definito per la prima volta o ridefinito, in conseguenza di mutamenti organizzativi. Il valore della posizione deve essere comunque definito entro tre mesi dall'attribuzione della titolarità e avrà effetto retroattivo dalla data del conferimento.

Art. 12

La valutazione delle performance individuali dei responsabili di posizione

1. In conformità con le prescrizioni normative e contrattuali, viene riconosciuto a ogni titolare di posizione organizzativa una retribuzione in ragione del grado e delle modalità di realizzazione delle performance attribuite, sia individualmente, sia con riferimento al settore di competenza, sia in ragione del contributo prestato per il conseguimento delle politiche e dei programmi dell'Ente.

2. I responsabili dei Settori/Servizi concorrono alla realizzazione della performance organizzativa e sono valutati in ragione del grado di conseguimento di questa. A tal fine, le risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato vengono decurtate della percentuale corrispondente al mancato raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa.

3. Le risorse da destinare alla retribuzione di risultato, una volta definito l'ammontare, in relazione al grado di conseguimento, come previsto nel comma precedente, sono ripartite tra i titolari di posizione organizzativa in ragione al punteggio valutativo attribuito a ciascuno di essi, nel rispetto dei seguenti criteri:

a) **Fattori presupposto**: condizioni necessarie, relative alla insussistenza di situazioni patologiche riguardanti gravi inadempienze, condanne definitive o sanzioni disciplinari non lievi che non consentono l'avvio del processo valutativo
b) **Fattori premianti**: attribuzione di punteggi in relazione al conseguimento degli obiettivi, sia trasversali, sia individuali, sia settoriali, assicurando la prevalenza di questi ultimi.
c) **Fattori di integrazione**: finalizzati all'eventuale riconoscimento di valore ad attività impreviste e gravose che non siano state inserite nel piano delle performance e che abbiano comportato particolare impegno o conseguito significativi vantaggi per l'Amministrazione.
d) **Fattori di riduzione**: consistenti nella riduzione del punteggio ottenuto con i punti precedenti qualora si riscontrino, in modo oggettivo, inadempienze, mancato rispetto degli obblighi di trasparenza, mancata attuazione di prescrizioni in ordine alla regolarità amministrativa, ecc.

4. La metodologia per la valutazione della performance dei titolari di posizione organizzativa viene descritta nel manuale operativo che sarà approvato con deliberazione di Giunta, nel rispetto dei criteri contenuti nel presente documento.

5. A conclusione del processo valutativo, a ciascun titolare di posizione viene attribuito un punteggio espresso in centesimi, con il quale concorrerà, in proporzione, alla ripartizione delle risorse destinate al finanziamento delle retribuzioni di posizione e di risultato.

6. L'ammontare da destinare alle retribuzioni di risultato equivale al 15% delle somme già complessivamente destinate, sia alla retribuzione di posizione, sia a quella di risultato.

7. La ripartizione di tali somme tra i titolari avviene mediante l'utilizzo del seguente sistema di calcolo:

a) l'ammontare complessivo da attribuire al risultato viene suddiviso per il numero dei responsabili e successivamente suddiviso per 100, in quanto punteggio massimo conseguibile da ciascuno di essi

b) il risultato così ottenuto costituisce il "valore del punto percentuale"

c) a conclusione del processo valutativo, a ciascun Responsabile viene attribuita la somma corrispondete al prodotto tra il punteggio conseguito per il "valore del punto percentuale".

Art. 13

La valutazione della performance dei dipendenti

1. In conformità con le prescrizioni normative e nel rispetto degli accordi negoziali, l'ente riconosce a ogni dipendente la possibilità di concorrere alla ripartizione di somme specificamente destinate, a titolo di premialità, all'incentivazione della produttività.

2. Le somme richiamate al comma 1 sono erogate solo a seguito dell'effettivo conseguimento di risultati attesi, sia con riferimento agli obiettivi della performance, sia con riferimento agli standard che l'Ente abbia definito in fase di programmazione.

2. Con particolare riferimento all'art. 68 del CCNL del comparto funzioni locali, nei limiti delle risorse annualmente disponibili, l'Ente riconosce ai dipendenti premi collegati alla performance organizzativa e alla performance individuale.

3. La valutazione, per entrambe le performance, viene effettuata mediante l'utilizzo di un'unica scheda di valutazione, riportata nell'articolo… relativo alla performance individuale

Art. 14

Criteri per la valutazione della performance organizzativa

1. Nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali previsto dalle norme di legge e dalle disposizioni contenute nel CCNL, l'Ente determina una quota parte del fondo risorse decentrate, previsto nell'art. 67 del richiamato CCNL, da destinare ai dipendenti quale premio per la **performance organizzativa** a cui concorrono tutti i dipendenti con l'utilizzo di parametri che assicurino un'equa distribuzione, tenendo conto dei criteri illustrati nel presente articolo.

2. Sono ammessi alla ripartizione dei premi che attengono alla performance organizzativa i dipendenti che, nella valutazione ai fini della performance individuale, abbiano conseguito un punteggio complessivo non inferiore a 12/20 punti, che abbiano assicurato un numero di giorni

di presenza superiore a 90, nell'anno oggetto della valutazione. (per la performance individuale in base all'art.9 comma 3 d.lg.vo 150/2009 non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di maternità e parentale).

3. I dipendenti in part time concorrono secondo la percentuale della loro presenza in servizio.

4. La ripartizione del premio tra i dipendenti avviene in ragione del punteggio conseguito da ciascun di essi ai fini della performance individuale, secondo le fasi riportate di seguito:

a. l'Ente, nel rispetto del sistema di relazione sindacale, definisce la quota complessiva da destinare alla performance organizzativa (**budget**).

b. a conclusione dell'anno solare, il Nucleo di valutazione acquisite le informazioni sullo stato di attuazione delle performance, procede alla valutazione e definisce la **percentuale di conseguimento della performance organizzativa**.

c. Sulla base della valutazione attribuita nel punto precedente, viene definita, in percentuale, la **somma effettiva** che sarà ripartita ai fini della performance organizzativa.

d. Il valore complessivo definito nel punto precedente si suddivide per il numero dei dipendenti aventi diritto alla ripartizione e successivamente per il punteggio massimo attribuibile in sede di valutazione individuale (20 punti), definendo così il "**valore del punto**" relativo alla performance organizzativa.

e. I dirigenti / responsabili procedono alla valutazione dei dipendenti utilizzando la scheda relativa alla performance individuale e attribuendo loro un "**punteggio valutativo individuale**"

f. A conclusione del processo illustrato nei punti precedenti, a ciascun dipendente viene riconosciuta una **retribuzione** corrispondente al prodotto tra il proprio punteggio individuale (punto e) e il valore del punto (punto d).

Art. 15

Criteri per la valutazione della performance individuale dei dipendenti

1. Nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali previsto dalle norme di legge e dalla disposizioni contenute nel CCNL, l'Ente determina una quota parte del fondo risorse decentrate, previsto nell'art. 67 del richiamato CCNL, da destinare ai dipendenti quale premio per la **performance individuale** che consiste nel contributo di ciascun dipendente al conseguimento della performance dell'unità organizzativa di appartenenza, anche con

riferimento agli aspetti relativi alle modalità di attuazione (come da art. 13), nonché al rispetto degli obblighi di comportamento, mediante l'utilizzo dei seguenti fattori (punteggio max 20):

1. **Effettiva presenza in servizio** con un punteggio da **0 a 4**, secondo i seguenti criteri:
   a. Giorni di presenza inferiori a 30: punti 0
   b. Giorni di presenza da 31 a 70, punti 1
   c. Giorni di presenza da 71 a 110, punti 2
   d. Giorni di presenza in numero superiore a 110 a 200, punti 3
   e. Giorni di presenza in numero superiore a 201, punti 4
2. **Grado di responsabilità, specializzazione e adeguatezza della prestazione**, con punteggio da **0 a 7**, secondo i seguenti criteri:
   a. Il dipendente non ha esercitato con costante diligenza le attività richieste: punti 0
   b. Il dipendente ha esercitato le attività richieste corrispondendo, in parte, alle indicazioni fornite: punti 1
   c. Il dipendente ha esercitato le attività richieste nel rispetto delle indicazioni fornite: punti 2
   d. Il dipendente, nell'esercizio delle attività richieste, ha manifestato disponibilità all'assunzione di decisioni o responsabilità: punti 3
   e. Il dipendente, nell'esercizio delle attività richieste, ha manifestato particolare disponibilità nell'assunzione di decisioni o responsabilità: punti 5
   f. Il dipendente ha esercitato in modo costante e funzionale ruoli di responsabilità e coordinamento: punti 7
3. **grado di partecipazione e contributo al risultato con autonomia organizzativa,** con un punteggio da **0 a 7**, secondo i seguenti criteri:
   a. Il dipendente non ha assicurato una partecipazione costante rilevabile ai fini della valutazione. Punti 0
   b. Il dipendente ha contribuito occasionalmente al conseguimento degli obiettivi: punti 1
   c. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo saltuario e non continuativo: punti 2
   d. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi nel rispetto delle indicazioni fornite: punti 3

e. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo apprezzabile: punti 4
f. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo particolarmente apprezzabile: punti 5
g. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo eccellente: punti 7

4. **comportamento organizzativo,** con un punteggio da **0 a 2**, secondo i seguenti criteri:
   a. Nel corso dell'anno il dipendente ha manifestato indisponibilità alla esecuzione delle mansioni attribuite o è stato destinatario di gravi misure sanzionatorie: punti 0
   b. Il dipendente si è dimostrato sempre disponibile a instaurare un clima di lavoro sereno e funzionale: punti 2

2. Al fine di assicurare ai dipendenti che il processo valutativo sia improntato a maggiore oggettività, laddove, nel corso dell'anno di valutazione, il dirigente ritenga che si siano verificati eventi che potrebbero essere considerati ai fini di una eventuale valutazione negativa, questi, sempre che non ricorrano gli estremi per l'attivazione di una procedura sanzionatoria, è tenuto a effettuare una comunicazione per email, entro una settimana dal fatto che si intende rilevare, nella quale informa il dipendente della possibilità di tenere conto dell'accaduto in sede valutativa.

3. Al fine di assicurare omogeneità al processo valutativo, anche in considerazione degli effetti conseguenti all'utilizzo degli esiti ai fini della progressione economica o di altri istituti, la valutazione nei confronti dei dipendenti viene proposta dal dirigente / responsabile competente in sede di conferenza dirigenziale, presieduta dal segretario comunale, alla presenza del Nucleo di valutazione. La conferenza valida la proposta di valutazione producendo un verbale dei punteggi attribuiti che viene trasmesso all'Ufficio personale per gli adempimenti conseguenti.

4. Al pari del metodo utilizzato per la performance organizzativa, l'attribuzione delle somme destinate alla performance individuale avviene come riportato di seguito:

a) in sede di programmazione, per ciascun obiettivo, ogni responsabile indica quali dipendenti vi concorreranno al raggiungimento.

b) l'Ente, nel rispetto del sistema di relazione sindacale, definisce la quota complessiva da destinare alla performance individuale (**budget**).

c) Il budget (di cui al punto precedente) viene diviso per il numero dei dipendenti dell'ente. La media così ottenuta esprime il **premio individuale potenziale**, cioè l'importo che spetterebbe al dipendente che percepisca il punteggio massimo, nel caso in cui il proprio settore consegua pienamente tutti gli obiettivi assegnati.

d) a conclusione dell'anno solare, il Nucleo di valutazione acquisite le informazioni sullo stato di attuazione delle performance, procede alla valutazione e definisce il **grado di conseguimento della performance e la percentuale di attuazione di ciascun obiettivo**.

e) Ogni responsabile procede alla valutazione dei dipendenti dell'Ufficio di competenza mediante l'utilizzo dei parametri indicati nel presente articolo, attribuendo a ciascun un **punteggio di valutazione individuale** espresso in ventesimi

f) A conclusione del processo illustrato nei punti precedenti, a ciascun dipendente viene riconosciuta una **retribuzione** individuale corrispondente a: **premio individuale** (lettera c) / 100 X **media della percentuale di attuazione degli obiettivi assegnati** / 20 x **punteggio di valutazione individuale** (lettera e).

5. L'utilizzo delle eventuali economie che derivino dall'applicazione del presente sistema e l'applicazione dell'ulteriori premialità prevista nel comma 69 del CCNL saranno definite in sede di relazione con le organizzazioni sindacali.

Art. 16
Criteri per la valutazione di progetti specifici

1. L'Ente può definire specifici progetti finalizzati al conseguimento di obiettivi dell'ente, anche di mantenimento, definiti nel piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione che siano oggetto di finanziamento ai sensi dell'art. 67, comma 5, lettera b) del CCNL del comparto funzioni locali.

2. I progetti di cui al comma precedente sono proposti all'Amministrazione, dai Responsabili di servizio, di norma, entro il termine previsto per l'approvazione del Piano della performance, completi delle seguenti indicazioni:

a. Data di inizio e conclusione

b. Modalità di attuazione
c. Aspettative di risultato
d. Risorse umane individuate
e. Stima delle ore di lavoro richieste

3. Con riferimento al comma precedente, nella individuazione delle risorse umane, si dovrà tenere conto del principio di rotazione, laddove non siano richieste specifiche professionalità e in ogni caso dovranno essere preferiti i dipendenti che non siano stati destinatari di altri emolumenti accessori, anche se riferiti ad altri istituti contrattuali.

4. Le "aspettative di risultato" debbono essere espresse mediante l'utilizzo di indicatori da cui si evinca in beneficio apportato all'amministrazione utilizzando almeno una delle seguenti prospettive: efficienza, efficacia, economicità, adempimento, garanzia.

5. L'ammontare delle somme richiamate nel presente articolo è ripartito, tra i dipendenti che effettivamente abbiano preso parte ai progetti, in proporzione al punteggio conseguito, nel rispetto dei seguenti criteri:

a) grado di responsabilità / coordinamento (da 0 a 5)
b) grado di partecipazione (da 0 a 5)

Art. 17

La valutazione ai fini della progressione economica

1. All'interno di ciascuna categoria, nel rispetto delle prescrizioni normative e contrattuali, è prevista una progressione economica che si realizza mediante l'acquisizione, in sequenza, dopo il trattamento tabellare iniziale, di successivi incrementi retributivi, corrispondenti ai valori delle diverse posizioni economiche a tal fine espressamente previste.

2. La progressione economica di cui al comma 1, nel limite delle risorse effettivamente disponibili, è riconosciuta, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, determinata tenendo conto anche degli effetti applicativi della disciplina del comma 4.

3. Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, in base al regolamento sottoscritto dalla delegazione trattante in data 07/06/2019 allegato con la rispettiva scheda di valutazione

4. Non possono essere ammessi alla selezione i dipendenti che nell'ultimo triennio non abbiano ottenuto almeno la media *di 15/20, del punteggio di valutazione, avendo cura, se necessario, di esprimere i punteggi precedenti con riferimento alla stessa scala.*

5. La valutazione relativa ai dipendenti che siano titolari di posizione organizzativa viene espressa dal Segretario con la partecipazione del Nucleo di valutazione, in occasione della valutazione della performance

6. Al fine di assicurare imparzialità la valutazione delle categorie D viene effettuata dal Segretario, con la partecipazione del Nucleo, in base alla proposta formulata dal funzionario titolare di posizione organizzativa.

Art. 18
Rendicontazione dei risultati

1. A conclusione del ciclo della performance l'Amministrazione predispone e pubblica la Relazione sulle performance e la sottopone all'esame del Nucleo di valutazione ai fini della validazione.

2. La Relazione sulle performance è corredata anche delle informazioni relative al conseguimento degli standard dei servizi, con particolare riferimento a quelli rivolti al cittadino e al territorio.

3. Ai fini della rendicontazione dei risultati conseguiti l'Amministrazione presenta gli esiti dell'attività gestionale in occasione di eventi aperti al pubblico, illustrando i contenuti della relazione sulle performance e il grado di conseguimento degli standard dei servizi.

UNIONE TERRE E FIUMI

Nucleo di Valutazione

MANUALE OPERATIVO N.1
Metodologia di valutazione ai fini della graduazione della retribuzione di posizione

Riferimenti normativi

Il testo unico sul pubblico impiego

l'art. 24 del decreto legislativo 165/2001 che recepisce la previsione del precedente decreto 29/93, sotto la rubrica "trattamento economico", stabilisce: "1. La retribuzione del personale con qualifica di dirigente è determinata dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, prevedendo che il trattamento economico accessorio sia correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti. La graduazione delle funzioni e responsabilità ai fini del trattamento accessorio è definita, ai sensi dell'articolo 4, con decreto ministeriale per le amministrazioni dello Stato e con provvedimenti dei rispettivi organi di governo per le altre amministrazioni o enti, ferma restando comunque l'osservanza dei criteri e dei limiti delle compatibilità finanziarie fissate dal Presidente del Consiglio dei ministri, di concerto con il Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica.
3. Il trattamento economico determinato ai sensi dei commi 1 e 2 remunera tutte le funzioni ed i compiti attribuiti ai dirigenti in base a quanto previsto dal presente decreto, nonché qualsiasi incarico ad essi conferito in ragione del loro ufficio o comunque conferito dall'amministrazione presso cui prestano servizio o su designazione della stessa; i compensi dovuti dai terzi sono corrisposti direttamente alla medesima amministrazione e confluiscono nelle risorse destinate al trattamento economico accessorio della dirigenza.

Il contratto collettivo nazionale

L'articolo 13 del CCNL del comparto Funzioni locali prevede: 1. Gli enti istituiscono posizioni di lavoro che richiedono, con **assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato**:
a) lo svolgimento di **funzioni di direzione** di unità organizzative di **particolare complessità**, caratterizzate da **elevato grado di autonomia** gestionale e organizzativa;
b) lo svolgimento di attività con contenuti di **alta professionalità**, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad **elevata qualificazione professionale o** di **responsabilità**, risultanti dal curriculum.

Prescrizioni metodologiche

Dal testo delle disposizioni normativa si evince quanto segue:

1) il trattamento economico accessorio deve essere correlato alle funzioni attribuite e alle connesse responsabilità, tralasciando, in questa sede, i risultati che sono oggetto di altra valutazione ed è onnicomprensivo, infatti, riguarda tutte le funzioni e i compiti attribuiti.
2) Il valore economico delle posizioni deve essere determinato in relazioni a "parametri"
3) Tali parametri, per espressa previsione normativa, sono:
    a. Rilevanza organizzativa
    b. la complessità organizzativa
    c. le responsabilità gestionali interne ed esterne
    d. dimensioni economiche gestite

Conseguentemente, ai fini della "pesatura" la metodologia si articola in MACROFATTORI, a loro volta suddivisi in fattori di valutazione.

Tale struttura consente all'amministrazione di attribuire a ciascun macrofattore un peso di incidenza percentuale, in ragione del proprio modello organizzativo.
Ciascun fattore, inoltre è articolato in gradazioni, in corrispondenza delle quali viene attribuito un punteggio.
Il valore economico della posizione si ottiene in ragione del punteggio conseguito all'interno del range tra la misura minima contrattuale e la misura massima definita dall'amministrazione, che in ogni caso non potrà superare quella definita del contratto collettivo nazionale.

1. articolazione della pesatura della posizione in relazione a 4 macrofattori:

	incidenza
a. rilevanza organizzativa	15
b. funzione di direzione	40
c. responsabilità e complessità gestionale	35
d. dimensione economica	20
totale	100

A) Rilevanza organizzativa (max punti 15)

L'ambito della valutazione si articola nelle seguenti voci, con riferimento ad attività svolte nei confronti degli altri settori dell'Ente:

- ➔ **rilascio di pareri (da 0 a 5)**
  - in nessun caso: 0
  - occasionalmente: 3
  - frequentemente: 5
- ➔ **predisposizione di atti di programmazione generale (da 0 a 5)**
  - in nessun caso: 0
  - occasionalmente: 3
  - frequentemente: 5
- ➔ **effettuazione di attività per conto o a supporto di altri uffici interni (da 0 a 5)**
  - in nessun caso: 0
  - occasionalmente: 3
  - frequentemente: 5

B) la funzione di direzione (max punti 40)

si compone di 4 fattori valutativi così definiti:

Professionalità

La posizione richiede abilitazione professionale	Punti 10
La posizione richiede uno specifico titolo di studio	Punti 7
La posizione richiede un aggiornamento costante	Punti 5
La posizione richiede una conoscenza di carattere generale	Punti 3

Ampiezza ed eterogeneità

Alla posizione sono attribuite funzioni che hanno carattere di interdisciplinarietà	Punti da 9 a 10
Alla posizione sono attribuite funzioni eterogenee	Punti 5 a 8
Alla posizione sono attribuite funzioni che hanno carattere settoriale	Punti da 1 a 4

Numero dipendenti (max punti 10)
Il peso viene ricavato in misura percentuale dal numero di dipendenti assegnati alla posizione, in rapporto con il numero complessivo di dipendenti dell'ente

A	B	
n. dipendenti dell'ente	n. dipendenti della posizione	B/A X 100

Numero dei servizi (max punti 10)
Il peso viene ricavato in misura percentuale dal numero di servizi individuati nel modello organizzativo relativi alla posizione, in rapporto con il numero complessivo di servizi dell'ente

A	B	
n. servizi dell'ente	n. servizi della posizione	B/A X 100

C) Responsabilità e complessità gestionale (max 35 punti)

la responsabilità gestionale viene "pesata" in ragione della ricorrenza delle attività elencate che rappresentano quelle di maggior rilievo all'interno dell'ente locale. La ricorrenza, inoltre è ponderata in ragione della modalità di partecipazione della posizione a ciascuna delle attività elencate.

vicesegretario	15 punti		
	Occasionalmente (3 punti)	Frequentamente (5)	Prevalentemente (7)
Rilascio di autorizzazioni			
Amministrazione del patrimonio			
Attività di controllo all'esterno dell'ente			
Erogazione di contributi			
Produzione di servizi a domanda individuale			
Gestione del contenzioso			
Attività di progettazione			
Relazioni con imprese o professionisti			
Attività di regolamentazione			
Relazioni con il pubblico			
Attività di tipo sanzionatorio			
Attività contrattuale			
Gestione delle entrate			
Rappresentanza in giudizio			
Presidio del territorio			
Rapporto con organi giudiziari			
Emissione di ordinanze			
Trattamento di dati personali			
Attività di verifica sulle partecipate			
Attività di prevenzione della corruzione			
Pubblicazione di atti e informazioni sul sito			
Gestione dell'accesso agli atti			

D) Dimensione economica (max 20 punti)

Tale dimensione viene calcolata come segue:

Viene sommato il valore dei capitoli in entrata e in uscita attribuiti alla posizione organizzativa e riconosciuto il punteggio in relazione ai seguenti scaglioni

Da 0 a 100.000,00 euro: punti 2
da 100.001 a 200.000: punti 3
da 200.001 a 300.000: punti 4
da 400.001 a 500.000: punti 5
da 500.001 a 600.000: punti 6
da 600.001 a 700.000: punti 7
da 700.001 a 800.000: punti 8
da 800.001 a 900.000: punti 9
da 900.001 a 1.000.000: punti 10
da 1.100.001 a 1.200.000: punti 11
da 1.200.001 a 1.300.000: punti 12
da 1.300.001 a 1.400.000: punti 13
da 1.400.001 a 1.500.000: punti 14
da 1.500.001 a 1.600.000: punti 15
da 1.600.001 a 1.700.000: punti 16
da 1.700.001 a 1.800.000: punti 17
da 1.800.001 a 1.900.000: punti 18
da 1.900.001 a 2.000.000: punti 19
oltre 2.000.000 : punti 20

fasce di retribuzione delle posizioni

In relazione al punteggio la posizione è collocata in una delle seguenti fasce di retribuzione:

Punteggio superiore a 95	**16.000,00**
Da 90 a 95	**15.000,00**
Da 85 a 90	**14.000,00**
Da 80 a 85	**13.000,00**
Da 75 a 80	**12.000,00**
Da 70 a 75	**11.000,00**
Da 65 a 70	**10.000,00**
Da 60 a 65	**9.000.00**
Da 55 a 60	**8.000.00**
Da 50 a 55	**7.000,00**
Da 45 a 50	**6.000,00**
Meno di 45	**5.000,00**

MANUALE 2

VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SETTORE

Le finalità e i principi della metodologia valutativa

Lo scopo del sistema di valutazione della performance è quello di esprimere un "valore" complessivo sulle modalità di esercizio del ruolo di "responsabile" di Settore a cui competa l'attuazione di scelte gestionali allo scopo di realizzare le finalità istituzionali, sia nel rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione che delle prescrizioni di legge e degli obblighi comportamentali.
In considerazione dell'ampiezza della "performance", intesa, sia come realizzazione di attività specifiche, sia come presidio di un ruolo di direzione, ai fini della valutazione, si prendono in considerazione diversi fattori che la compongono, con lo scopo di esprimerne il valore o di rilevarne le eventuali carenze, mediante l'utilizzo di diversi "ambiti di valutazione"

Gli ambiti della valutazione

Il processo valutativo si articola in quattro fasi, ciascuna delle quali prende in esame specifici "fattori":

1) **Fattori presupposto:** attengono ad aspetti che riguardano l'adempimento di obblighi ineludibili o l'assenza di condizioni che non consentono l'avvio del processo valutativo
2) **Fattori premianti** che consistono nell'attribuzione di punteggi in ragione del conseguimento di risultati definiti mediante l'assegnazione di **obiettivi** distinti in tre diverse tipologie: generali, settoriali e individuali. A ciascuna di queste tipologie viene attribuito un "punteggio di incidenza", in funzione della specificità del ruolo assegnato al responsabile. Ciascun obiettivo, inoltre, viene "pesato" mediante l'attribuzione di un "moltiplicatore" che ne esprime il grado di complessità. Il **punteggio massimo attribuibile in questo ambito è comunque non superiore a 100 punti**

3) **Fattori di incremento** che hanno lo scopo di valorizzare l'esercizio di responsabilità o le attività di rilievo che siano state svolte per fronteggiare l'emergenza, l'urgenza o la carenza nell'utilizzo degli strumenti di programmazione. **Il punteggio massimo attribuibile è di 20 punti, con l'avvertenza che, in ogni caso la somma dei punteggi dei due fattori (sub 2) e 3) non potrà superare il valore di 100**

4) **Fattori di riduzione** che esprimono una "valutazione di tipo oggettivo" sul comportamento del responsabile, con riferimento al clima di lavoro, ai doveri di ufficio, nonché agli effetti che questi possano determinare nel contesto organizzativo e sul funzionamento complessivo dell'Amministrazione. **Il valore della riduzione viene determinato in relazione alla gravità delle inadempienze e può variare fino ad annullare, nei casi più gravi, il punteggio conseguito nei precedenti fattori. --- solo a seguito di contestazione formale e tempestiva che consenta al responsabile di produrre osservazioni -----**

1. I FATTORI PRESUPPOSTO

Hanno lo scopo di individuare quelle condizioni che, sia dal punto di vista etico o comportamentale, sia dal punto di vista oggettivo, non consentono l'avvio del processo valutativo, in quanto, a carico del soggetto valutato, si sono verificate situazioni particolarmente gravi che hanno determinato almeno una delle seguenti condizioni:

a) Condanna definitiva per reati contro la pubblica amministrazione o per altri fatti da cui derivi danno all'immagine per l'amministrazione, il cui accertamento sia stato riconosciuto dal giudice competente
b) Gravi e reiterate inadempienze relativamente alla prevenzione della corruzione o della trasparenza che abbiano dato luogo alla comminazione di sanzioni disciplinari
c) Violazione delle disposizioni contenute nell'articolo 7 del d.lgs 165/2001, in materia di stipula di contratti di collaborazione (comma 5-bis, art. 7 del dlgs 165/2001)

La ricorrenza di almeno uno dei "fattori presupposto" viene equiparata, dal punto di vista retributivo. alla previsione contenuta nell'articolo 7, comma 5-bis del dlgs 165/2001, conseguentemente, al dipendente non può essere erogata la retribuzione di risultato. Inoltre, la stessa viene considerata quale "**valutazione negativa**" ai sensi e per gli effetti dell'articolo 3, comma 5-bis del decreto legislativo 150/2009.

2. I FATTORI PREMIANTI

1. Articolazione: I fattori premianti si articolano in:

a) **Obiettivi generali**: che riguardano l'attuazione delle **politiche complessive dell'ente** e degli **obiettivi trasversali**, ancorché con riferimento a specifici compiti da attribuire ai singoli responsabili in relazione al ruolo rivestivo
b) **Obiettivi settoriali:** sono riferiti al conseguimento delle funzioni attribuite alle strutture organizzative, anche con il riferimento a standard di servizi, dimensioni conseguite o al gradimento da parte dell'utenza
c) **Obiettivi individuali**: Sono riferiti ai responsabili dei servizi in relazione al ruolo assegnato, con particolare riguardo a specifiche attività di tipo professionale o all'attuazione di specifici adempimenti.

In conformità alla prescrizione contenuta nell'articolo 9, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 150/2009, gli obiettivi settoriali (b) debbono essere in numero prevalente

2.1 la "pesatura" degli obiettivi

1. Al fine di assicurare omogeneità nella valutazione, a ciascun obiettivo viene attribuito un "**indice di ponderazione"** che ha il compito di esprimere il grado di complessità in relazione alle caratteristiche dell'obiettivo.

2. Il "**l'indice di ponderazione**" viene attribuito nella fase di assegnazione degli obiettivi in relazione alle seguenti caratteristiche:
   a) **complessità**. Con riferimento alla gravosità del compito perché si richiede elaborazione di informazioni
   b) **esposizione a rischio**. Con riferimento a eventuali specifiche responsabilità o esposizione a contenzioso

c) **professionalità richiesta.** Con riferimento alle conoscenze necessarie per il conseguimento dell'obiettivo, in particolar modo a quelle di natura specialistica o settoriale.
d) **Trasversalità.** Con riferimento alle interazioni, sia all'interno, sia per l'acquisizione di informazioni di rilievo, sia per la trasmissione a questi degli esiti dell'obiettivo, sia per l'attività di cooperazione intersettoriale
e) **Impatto strategico.** Con riferimento all'importanza attribuita al conseguimento dell'obiettivo, anche ai fini dell'avvio di attività successive a questo direttamente collegate.
f) **Innovatività.** Con riferimento al grado di innovazione, sia organizzativa, sia giuridica, sia procedurale, in relazione all'esigenza di aggiornamento o adeguamento delle prassi di lavoro
g) **Esposizione a rischio corruttivo.** In relazione al grado di rischio attribuito al processo relativo nel piano anticorruzione
h) **Gestione del trattamento dei dati.** In relazione al grado di impatto attribuito nel registro del trattamento dei dati
i) **Interesse all'accesso.** In relazione alla numerosità o frequenza di richieste di accesso da parte di cittadini

3. La modalità di attribuzione del punteggio avviene assegnando a ciascuna delle **caratteristiche** una valutazione, scegliendo tra "alto", "medio" e "basso". Conseguentemente, il peso viene attribuito secondo la modalità indicata nella tabella seguente

Tipologia di obiettivo	MOLTIPLICATORE
1) Se l'obiettivo non presenta alcuna valutazione "alto"	fino a 0,7
2) Se l'obiettivo presenta almeno una valutazione "alto"	Fino a 0,9
3) Se l'obiettivo presenta almeno 3 valutazioni "alto" o quattro "medio"	Fino a 1
4) Se l'obiettivo presenta almeno 3 valutazioni "alto" o 2 "alto" e 4 "medio"	Fino a 1,2

4. L'attribuzione del punteggio di risultato, per ciascun obiettivo, avviene parametrando la percentuale di conseguimento con l'indice di ponderazione.
5. Il punteggio di risultato complessivo si ottiene dalla media aritmetica tra i punteggi di risultato del precedente punto 4.
6. In ogni caso il punteggio complessivo del fattore di premiante non può superare il valore di **100**

3. I FATTORI DI INCREMENTO

1. Al fine di conseguire una valutazione che sia rispondente alle attività effettivamente svolte, il punteggio complessivo relativo ai "fattori premianti", di cui al punto precedente, può essere integrato con l'attribuzione di un punteggio "aggiuntivo" attribuito in relazione a particolari benefici per l'attività amministrativa o all'attuazione di attività, di particolare rilievo o impegno, non previste (né prevedibili) nella fase di programmazione, nel rispetto dei parametri riportati nella tabella seguente

a. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano oggetto di programmazione	Fino a 5 punti
b. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Fino a 10 punti
c. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Fino a 10 punti
d. Conseguimento di particolari e comprovati benefici per l'Amministrazione in termini di economie di spesa, maggiori entrate, miglioramento dei servizi, miglioramento dell'immagine dell'ente, non previsti nei documenti di programmazione	Fino a 15 punti

e. Attivazione di particolari sistemi di integrazione e cooperazione, all'interno dell'ente, con i cittadini, le imprese o le altre istituzioni che abbiano determinato significativi benefici, non previsti nei documenti di programmazione	Fino a 10 punti

2. Il punteggio dei "fattori premianti" e dei "fattori di incremento" viene sommato, avendo cura che il valore così ottenuto non sia superiore a 100

4. FATTORI DI RIDUZIONE

1. Al punteggio ottenuto dalla somma dei fattori premianti e dei fattori di incremento si applicherà un abbattimento nel caso in cui, nell'anno in esame, si siano verificate oggettive inadempienze o il mancato rispetto di obblighi comportamentali, le cui fattispecie sono elencate nella tabella seguente

1) Avere determinato un **danno economico** a causa di inerzia o inadempimento
2) **Mancato rispetto dei tempi procedimentali** causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: a) Risarcimento del danno b) Indennizzo c) Commissario ad acta d) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990) e) Interessi moratori f) Ricorso al funzionario sostitutivo (art. 2 comma 9-bis legge 241/1990)
3) Mancata o incompleta attuazione delle disposizioni in materia di **prevenzione della corruzione e/o trasparenza** amministrativa che siano state oggetto di specifiche contestazioni
4) **Mancato o parziale rispetto delle direttive** impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)
5) **Mancato o inadeguato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard** qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)
6) **Violazione degli obblighi prestazionali** che abbiano determinato inadeguato o insufficiente rendimento (articolo 55 quater, f-quinquies)
7) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato **gravi danni** al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies)
8) **mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare**, laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)
9) **rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo** sulla regolarità degli atti
10) **indisponibilità alla cooperazione e alla integrazione** organizzativa con le strutture dell'ente
11) **mancata o inadeguata partecipazione** alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo
12) **mancata o inadeguata integrazione** con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno
13) avere causato ingiustamente **debiti fuori bilancio**
14) **inadeguatezza della valutazione** dei propri collaboratori, a causa della mancata integrazione e omogeneizzazione o indifferenziazione immotivata dei giudizi espressi
15) Rilievi circostanziati e accertati da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio, per fatti ascrivibili al settore o al responsabile
16) Giudizi negativi espressi dagli utenti, in occasione di rilevazioni sul gradimento dei servizi per fatti ascrivibili al settore o allo stesso responsabile

Laddove un fattore ricorra, viene applicata una riduzione che, in relazione alla gravità che comporta, può avere un valore secondo la graduazione riportata di seguito

a) Il fattore ricorre, ma non ha comportato conseguenze di rilievo per l'Amministrazione: da -1 a -5

b) Il fattore ricorre e ha richiesto l'adozione di misure che hanno evitato l'insorgere di conseguenze per l'amministrazione (da -5 a -10)
c) Il fattore ricorre e ha comportato conseguenze o disagi, pur se di gravità contenuta per l'Amministrazione (da -10 a – 15)
d) Il fattore ricorre e ha comportato conseguenze rilevanti per l'Amministrazione (da -15 a – 30)
e) Il fattore ricorre e ha comportato conseguenze gravi per l'Amministrazione (da -30 a – 100)

5. L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

A ciascun dirigente / responsabile di servizio viene attribuita la retribuzione di risultato in relazione al punteggio complessivo che si ottiene come segue:

a) Punteggio per i fattori premianti (max punti 100)
b) Punteggio per i fattori di incremento (max punti 20)
c) Definizione del punteggio valutativo, sommando i precedenti punti a) + b), precisando che, in ogni caso non potrà superare il valore di 100.
d) Punteggio negativo derivante dall'applicazione dei fattori di riduzione
e) Sottrazione del valore della lettera c) dalla somma dei punteggi di cui alle lettere a) e b)

La retribuzione di risultato è riconosciuta ai dirigenti / responsabili di servizio che abbiano conseguito un punteggio complessivo superiore a **70**

6. APPLICAZIONE DELLA RIDUZIONE E DEI PRESUPPOSTI PER FATTI PREGRESSI

Al fine di garantire equità nell'applicazione della valutazione, laddove si abbia notizia di situazioni e comportamenti di particolare rilevanza che rientrino tra quelli compresi nei "fattori presupposto" o nei "fattori di riduzione", per fatti accaduti nei cinque anni precedenti e per i quali risulti già effettuata la valutazione ed erogata la corrispondente retribuzione, si opera come segue:

a) Dal punto di vista retributivo si effettua il recupero delle somme corrisposte, nella misura prevista dalla metodologia, mediante la compensazione con le retribuzioni riconosciute dalle successive valutazioni, ancora non corrisposte
b) Dal punto di vista disciplinare, se i fatti di cui si notizia fanno riferimento a situazioni avrebbero comportato una "valutazione negativa" ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis del decreto legislativo 150/2009, la valutazione viene rettificata in tal senso, anche ai fini delle conseguenze previste nell'articolo 55-quater, articolo 1, lettera f-quinquies del decreto legislativo 165/2001

7. LA SOSPENSIONE DELLA VALUTAZIONE

Laddove si abbia notizia dell'avvio di un procedimento disciplinare a carico del soggetto valutato, riferito a fatti relativi all'anno di valutazione, il processo valutativo viene sospeso fino alla conclusione del procedimento stesso e una volta riaperto si dovrà verificare, ai fini della valutazione, se ricorrano o meno i "fattori presupposto" o "di riduzione" indicati nella metodologia.

8. LA VALUTAZIONE NEGATIVA

Ai fini dell'applicazione della disposizione contenuta nell'articolo 3, comma 5-bis del decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal dlgs 74/2017, per "valutazione negativa" si intende il conseguimento di un punteggio complessivo inferiore a **70**

SCHEDA RIEPILOGATIVA

RESPONSABILE:_____

1) **Fattore premiante** (punteggio max:100)

	Punteggio conseguito
Obiettivi generali	
Obiettivi settoriali	
Obiettivi individuali	

2) Fattore di incremento

		NOTE	PUNTEGGIO
a. Eventuali ulteriori attività prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	Fino a 5 punti		
b. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Fino a 10 punti		
c. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Fino a 10 punti		
d. Particolari e comprovati benefici per l'Amministrazione in termini di economie di spesa, maggiori entrate, miglioramento dei servizi, miglioramento dell'immagine dell'ente	Fino a 15 punti		
e. Attivazione di particolari sistemi di integrazione e cooperazione, all'interno dell'ente, con i cittadini, le imprese o le altre istituzioni che abbiano determinato significativi benefici	Fino a 10 punti		

3) Fattori di incremento

	Ricorrenza (sì/no)	note
1) Avere determinato un **danno economico** a causa di inerzia o inadempimento		
2) **Mancato rispetto dei tempi procedimentali** causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: g) Risarcimento del danno h) Indennizzo i) Commissario ad acta j) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990) k) Ricorso al funzionario sostitutivo		
3) Mancata attuazione delle disposizioni in materia di **prevenzione della corruzione e/o trasparenza** amministrativa		

4) **Mancato rispetto delle direttive** impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)		
5) **Mancato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard** qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)		
6) **Violazione degli obblighi prestazionali** che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2)		
7) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato **gravi danni** al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies)		
8) **mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare**, laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)		
9) **rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo** sulla regolarità degli atti		
10) **indisponibilità alla cooperazione e alla integrazione** organizzativa		
11) **mancata o inadeguata partecipazione** alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo		
12) **mancata o inadeguata integrazione** con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno		
13) avere determinato **debiti fuori bilancio**		
14) **inadeguatezza della valutazione** di propri collaboratori, anche a causa della mancata differenziazione		
15) Rilievi da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio		
16) Giudizi negativi in occasione di rilevazioni sul gradimento dei servizi		
n. ricorrenze		

Riduzione da applicare

fino a 2: 5 punti	
Da 3 a 5: 10 punti	
Oltre 6: da 11 a 100 punti	

RIEPILOGO

Fattori premianti	
Fattori di incremento	
SOMMA (MAX 100)	
Fattori di riduzione	
TOTALE (in ogni caso il punteggio non potrà essere superiore a 100)	

MANUALE 3

METODOLOGIA PER L'ATTRIBUZIONE AI DIPENDENTI DELLE PREMIALITA' COLLEGATE ALLA PERFORMANCE

Gli istituti contrattuali che prevedono l'attribuzione di premialità ai dipendenti, in relazione alla performance, con riferimento all'art. 68 del CCNL del comparto funzioni locali, si articolano come segue:

1. **LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Ai fini della premialità corrispondente alla Performance organizzativa, l'Ente destina la percentuale (o la quota) delle risorse definita in sede contrattuale a cui concorrono tutti i dipendenti con l'utilizzo di parametri che assicurino un'equa distribuzione, tenendo conto dei seguenti criteri:

1. Sono ammessi alla ripartizione i dipendenti che, nella valutazione ai fini della performance individuale, abbiano conseguito un punteggio complessivo non inferiore a 12 punti.
2. Sono ammessi alla ripartizione i dipendenti che, nel corso dell'anno di valutazione, abbiano assicurato un numero di giorni di presenza superiore a 90.
3. I dipendenti in part time concorrono secondo la percentuale della loro presenza in servizio.
4. Ogni dipendente concorre alla ripartizione di tale premialità in ragione del punteggio conseguito ai fini della performance individuale.

2. **LA PERFORMACE INDIVIDUALE**

Consiste nel contributo di ciascun dipendente al conseguimento della performance dell'unità organizzativa di appartenenza, anche con riferimento agli aspetti relativi alle modalità di attuazione, nonché al rispetto degli obblighi di comportamento, mediante l'utilizzo dei seguenti fattori valutativi (**punteggio max 20**):

1. **Effettiva presenza in servizio** con un punteggio da **0 a 4**, secondo i seguenti criteri:
   a. Giorni di presenza inferiori a 30: punti 0
   b. Giorni di presenza da 31 a 70, punti 1

c. Giorni di presenza da 71 a 110, punti 2
d. Giorni di presenza in numero superiore a 110 a 200, punti 3
e. Giorni di presenza in numero superiore a 201, punti 4

2. **Grado di responsabilità, specializzazione e adeguatezza della prestazione**, con punteggio da **0 a 7**, secondo i seguenti criteri:
   a. Il dipendente non ha esercitato con costante diligenza le attività richieste: punti 0
   b. Il dipendente ha esercitato le attività richieste corrispondendo, in parte, alle indicazioni fornite: punti 1
   c. Il dipendente ha esercitato le attività richieste nel rispetto delle indicazioni fornite: punti 2
   d. Il dipendente, nell'esercizio delle attività richieste, ha manifestato disponibilità all'assunzione di decisioni o responsabilità: punti 3
   e. Il dipendente, nell'esercizio delle attività richieste, ha manifestato particolare disponibilità nell'assunzione di decisioni o responsabilità: punti 5
   f. Il dipendente ha esercitato in modo costante e funzionale ruoli di responsabilità e coordinamento: punti 7
3. **grado di partecipazione e contributo al risultato con autonomia organizzativa,** con un punteggio da **0 a 7**, secondo i seguenti criteri:
   a. Il dipendente non ha assicurato una partecipazione costante rilevabile ai fini della valutazione. Punti 0
   b. Il dipendente ha contribuito occasionalmente al conseguimento degli obiettivi: punti 1
   c. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo saltuario e non continuativo: punti 2
   d. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi nel rispetto delle indicazioni fornite: punti 3
   e. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo apprezzabile: punti 4
   f. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo particolarmente apprezzabile: punti 5
   g. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo eccellente: punti 7

4. **comportamento organizzativo,** con un punteggio da **0 a 2,** secondo i seguenti criteri:
   a. Nel corso dell'anno il dipendente ha manifestato indisponibilità alla esecuzione delle mansioni attribuite o è stato destinatario di gravi misure sanzionatorie: punti 0
   b. Il dipendente si è dimostrato sempre disponibile a instaurare un clima di lavoro sereno e funzionale: punti 2
3. Al fine di assicurare omogeneità al processo valutativo, anche in considerazione degli effetti conseguenti all'utilizzo degli esiti ai fini della progressione economica o di altri istituti, la valutazione nei confronti dei dipendenti viene proposta dal dirigente / responsabile competente in sede di conferenza dirigenziale, presieduta dal Nucleo di valutazione. La conferenza valida la proposta di valutazione e può modificarla a maggioranza dei suoi componenti.

2.1 CONCORRENZA NELLA RIPARTIZIONE DEL PREMIO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

a) **determinazione del budget attribuito alla performance individuale**

   All'inizio di ciascun anno di valutazione l'Ente definisce l'ammontare del valore da attribuire ai dipendenti ai fini della performance individuale

b) **Definizione del valore del "punto di valutazione"**

   Una volta definito il valore di cui al punto precedente, questo viene diviso per il numero dei dipendenti e successivamente per 20, quale punteggio massimo del sistema di valutazione

c) **Determinazione del valore della retribuzione individuale**

   Ciascun dipendente ottiene la propria valutazione, nel rispetto del sistema prima descritto, il cui valore complessivo viene moltiplicato per il "punto di valutazione" descritto sub b).

Scheda di valutazione anno

NOME DEL DIPENDENTE_____

5. **Effettiva presenza in servizio**

	punti
Giorni di presenza inferiori a 30	0
Giorni di presenza da 31 a 70	1
Giorni di presenza da 71 a 110	2
Giorni di presenza da 111 a 200	3
Giorni di presenza superiori a 201	4

6. **Grado di responsabilità, specializzazione e adeguatezza della prestazione**

		punti
a.	Il dipendente non ha esercitato con costante diligenza le attività richieste:	0
b.	Il dipendente ha esercitato le attività richieste corrispondendo, in parte, alle indicazioni fornite	1
c.	Il dipendente ha esercitato le attività richieste nel rispetto delle indicazioni fornite	2
d.	Il dipendente, nell'esercizio delle attività richieste, ha manifestato disponibilità all'assunzione di decisioni o responsabilità	3
e.	Il dipendente, nell'esercizio delle attività richieste, ha manifestato particolare disponibilità nell'assunzione di decisioni o responsabilità	4
f.	Il dipendente ha esercitato in modo costante e funzionale ruoli di responsabilità e coordinamento	5
g.	Il dipendente ha esercitato in modo autonomo il ruolo di responsabilità e coordinamento	7

7. **grado di partecipazione e contributo al risultato**

a.	Il dipendente non ha assicurato una partecipazione costante rilevabile ai fini della valutazione.	0
b.	Il dipendente ha contribuito occasionalmente al conseguimento degli obiettivi:	1
c.	Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo saltuario e non continuativo	2
d.	Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi nel rispetto delle indicazioni fornite	3
e.	Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo apprezzabile	4
f.	Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo particolarmente apprezzabile	5
g.	Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo eccellente	7

8. **comportamento organizzativo,** con un punteggio da 0 a 6, secondo i seguenti criteri:

a.	Nel corso dell'anno il dipendente ha manifestato indisponibilità alla esecuzione delle mansioni attribuite o è stato destinatario di gravi misure sanzionatorie:	0
b.	Il dipendente si è dimostrato sempre disponibile a instaurare un clima di lavoro sereno e funzionale	2

PUNTEGGIO COMPLESSIVO_____

IL FUNZIONARIO RESPONSABILE

data

Il dipendente per ricevuta

MANUALE 04

METODOLOGIA PER L'ATTRIBUZIONE DI PREMIALITA' CONSEGUENTI A SPECIFICI PROGETTI DI MIGLIORAMENTO

L'Ente può definire progetti di miglioramento dei servizi e di incentivazione della produttività dell'ente a cui fare corrispondere specifiche retribuzioni destinate esclusivamente ai dipendenti che abbiano prestato effettivo servizio ai fini della realizzazione degli obiettivi previsti nel progetto.

1. I progetti di miglioramento sono definiti preventivamente dall'Amministrazione mediante una dettagliata declinazione dei seguenti elementi:
   a. Data di inizio e conclusione
   b. Modalità di attuazione
   c. Aspettative di risultato
   d. Risorse umane individuate
   e. Ore complessive di lavoro stimate
2. Le "aspettative di risultato" debbono essere espresse mediante l'utilizzo di indicatori da cui si evinca in beneficio apportato all'amministrazione utilizzando almeno una delle seguenti prospettive: efficienza, efficacia, economicità, adempimento, garanzia.
3. Le somme riferite al comma 1 sono preliminarmente definite dall'ente e confluiscono nel fondo destinato al miglioramento dei servizi, di intesa con le organizzazioni sindacali
1. L'ammontare delle somme richiamate nel presente articolo è ripartito tra i dipendenti che effettivamente abbiano preso parte ai progetti, nel rispetto del metodo di valutazione previsto per la performance individuale.

SETTORE	
RESPONSABILE	
DENOMINAZIONE DEL PROGETTO	
Data di inizio	
Data prevista di conclusione	
Modalità di attuazione	
Aspettative di risultato	
Risorse umane individuate	
Ore complessive di lavoro stimate	