



COMUNE DI MIRA
Città Metropolitana di Venezia

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

Dirigenti - Posizioni Organizzative - Dipendenti

Segretario Generale

PREMESSA

Il presente documento è stato predisposto al fine di definire le regole e le modalità di valutazione del personale dirigente e non del Comune di Mira in coerenza con quanto disposto dal D. Lgs. 150/2009 e dal regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dei dipendenti del comune di Mira è approvato con delibera di Giunta Comunale previa informazione e eventuale confronto con le rappresentanze sindacali dell'Ente.

Il sistema di valutazione della performance ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, valorizzando al meglio le risorse umane facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un migliore impiego del personale, sia per le eventuali esigenze e opportunità di formazione.

In definitiva, il sistema di valutazione della performance individuale e collettiva è soprattutto uno strumento per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare riconoscendo il merito dei maggiori apporti all'attività dell'Ente.

PRINCIPALI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di vari strumenti, ognuno di essi concorre alla valutazione finale delle performances individuali:

1. Il Report

Il sistema dei report è un insieme di strumenti che consente il monitoraggio e la verifica, a ciascun livello dell'organizzazione, dell'andamento delle attività in relazione agli obiettivi di sviluppo e gestionali dell'Ente predefiniti negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente.

I soggetti che partecipano alla costruzione dei report sono:

- **I titolari di P.O.**, che rendicontano gli obiettivi e si rapportano con i dirigenti.
- **I dirigenti**, nonché il **Segretario Generale** per i servizi di diretta responsabilità, che rendicontano le schede degli obiettivi con il supporto dei responsabili dei servizi (P.O.).
- **Il servizio di controllo** che raccoglie ed elabora le informazioni secondo le metodologie vigenti e fornisce i report a tutti i soggetti coinvolti.

Gli obiettivi approvati ogni anno nel Piano della Performance costituiscono le componenti di base del presente sistema di valutazione.

La rilevazione del grado di raggiungimento dell'indicatore di risultato rappresenta il dato per il calcolo del conseguimento dei risultati.

2. La scheda di valutazione

La scheda riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione. È composta da un frontespizio, in cui sono riportati i dati identificativi del valutato e del valutatore, e da due sezioni dove

nella prima sono indicati i risultati conseguiti in termini di raggiungimento degli obiettivi di Piano della Performance e nella seconda sono indicate le competenze e/o i comportamenti organizzativi individuati come oggetto di valutazione.

Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della performance individuale e costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato o della produttività, secondo una metodologia di incentivazione che varia per i dirigenti, i titolari di P.O. e i dipendenti.

La scheda, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore, è consegnata alla fine del periodo di valutazione, nei modi indicati nei paragrafi successivi.

Il punteggio complessivo della scheda è espresso in centesimi.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AI FINI DELL'EROGAZIONE DEI COMPENSI DI PRODUTTIVITÀ O DI RISULTATO

L'erogazione dei compensi per la performance ovvero della retribuzione di risultato è collegata:

- A)** in parte al livello del conseguimento degli obiettivi individuali o di gruppo (intesi di norma come obiettivi individuati nel piano Performance) con riferimento ai settori, servizi o uffici in cui si articola l'organizzazione dell'Ente;
- B)** in parte alle competenze professionali/manageriali e ai comportamenti organizzativi del singolo dipendente.

Lo schema generale si applica a tutto il personale dipendente, adeguatamente modulato in rapporto al ruolo rivestito (Dirigenti, Posizioni Organizzative, personale delle categorie). In relazione alla peculiarità della figura del Segretario Generale, le cui specifiche funzioni sono ricomprese nell'art. 97 del D.Lgs. 267/2000 e indicate dalla legge, dallo Statuto e dai regolamenti, ad esso si applica la specifica metodologia di valutazione di cui all'apposita sezione del presente sistema.

A) Livello del conseguimento degli obiettivi individuali o di gruppo

È privilegiato di norma il lavoro in team (che può coincidere con il servizio/ufficio) piuttosto che il singolo apporto individuale al fine di creare e rafforzare l'orientamento di gruppo verso l'obiettivo da conseguire, non escludendo in ogni caso che il Piano della Performance (P.d.P.) possa prevedere obiettivi individuali.

Per quanto riguarda specificamente dirigenti e responsabili con incarico di P.O., a fianco degli obiettivi di gruppo è possibile l'assegnazione di **specifici obiettivi individuali** affidati alla loro esclusiva responsabilità.

Gli obiettivi possono essere quindi individuali, ovvero riferiti al singolo servizio/ufficio, trasversali a più servizi dello stesso settore o anche intersettoriali.

L'attribuzione del **peso agli obiettivi** è effettuata dalla Giunta in sede di approvazione del piano della performance, su proposta del Segretario Generale e previo confronto in sede di conferenza dei dirigenti, in funzione della priorità o strategicità del singolo obiettivo per gli obiettivi di mandato, e in particolare secondo i seguenti parametri:

- priorità/strategicità: alta (A) = da 5 a 6 punti; media (M) = da 3 a 4 punti; bassa (B) = da 1 a 2 punti;

Il peso del singolo obiettivo esprime il rapporto relativo all'insieme degli obiettivi assegnati al servizio o ufficio. L'insieme degli obiettivi assegnati a ciascun servizio è rapportato infine a 100 (peso obiettivo / somma dei pesi x 100).

Nel caso di assegnazione di specifici obiettivi individuali ai dirigenti o ai responsabili, la somma dei pesi degli obiettivi individuali assegnati al singolo è rapportata a 100 (peso obiettivo / somma dei pesi x 100), in modo da garantire parità di condizioni per il conseguimento dei compensi di risultato.

Nella assegnazione degli obiettivi ai servizi, si dovrà in ogni caso porre particolare cura affinché vi sia una distribuzione per quanto possibile equilibrata degli obiettivi tra i diversi servizi all'interno dei settori, e analoga cura per quanto riguarda l'eventuale assegnazione di obiettivi individuali.

Il livello di realizzazione (percentuale di raggiungimento) degli obiettivi assegnati verrà valutato con riferimento agli indicatori previsti con l'ausilio dei dati forniti dall'ufficio di controllo nonché delle informazioni e delle conoscenze che saranno fornite dai singoli Dirigenti e/o dal Segretario Generale.

A questo scopo è opportuno che ciascun obiettivo assegnato sia per quanto possibile articolato per fasi con indicazione per ogni fase di un peso percentuale relativo, che renda più agevole determinare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi rimasti incompleti. Analogamente, per fasi di contenuto differente deve essere possibile determinare indicatori diversi e più aderenti all'obiettivo della singola fase. Qualora non sia possibile giungere ad una suddivisione per fasi, la valutazione si baserà esclusivamente sul livello percentuale computando come riferimento l'intero anno solare. Se un determinato obiettivo non venisse raggiunto per fatti oggettivamente non imputabili al singolo o al team di lavoro, lo stesso può essere considerato come da "neutralizzare" con adeguata motivazione.

La percentuale di raggiungimento per ogni obiettivo viene quindi ponderata in relazione al peso relativo dell'obiettivo (peso relativo x percentuale di realizzazione), ottenendo il risultato ponderato.

Il valore complessivo di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio/Ufficio è dato dalla somma del risultato ponderato di ciascun obiettivo.

Di seguito una esemplificazione della scheda per obiettivi e delle modalità applicative:

Scheda obiettivi

n.	Obiettivo	Priorità / Strategicità (A - M - B)	Peso	Peso relativo	% di realizzazione	Risultato ponderato
1	<i>descrizione</i>	A = 6	6	6 : 20 x 100 = 30	70%	30 x 70 = 21
2		A = 5	5	5 : 20 x 100 = 25	100%	25 x 100 = 25
3		M = 4	4	4 : 20 x 100 = 20	90%	20 x 90 = 18
4		M = 3	3	3 : 20 x 100 = 15	90%	15 x 90 = 13,5
5		B = 2	2	2 : 20 x 100 = 10	50%	10 x 50 = 5
			= 20	= 100		= 82,5%

A.1) soggetti Valutatori

Nel processo valutativo ogni riferimento alla valutazione, che concerne il personale apicale - ossia la Dirigenza, o le PO che eccezionalmente non siano subordinate a un dirigente - spetta al Nucleo di Valutazione, che formula la propria proposta al Sindaco, cui compete la determinazione finale e che ne dà riscontro al Nucleo di Valutazione.

Invece spetta ai Dirigenti la valutazione riferita alle Posizioni organizzative subordinate e al restante personale delle categorie.

Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, i soggetti valutatori potranno acquisire il giudizio del Sindaco con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza o sull'utenza intesa come soddisfazione obiettiva dei bisogni e sul contesto di riferimento.

A fronte di modifiche significative in corso di esercizio alle priorità dell'Amministrazione, il Piano della Performance può essere modificato e/o integrato.

In tal caso, nella valutazione finale del livello di realizzazione (percentuale di raggiungimento) degli obiettivi assegnati i soggetti valutatori terranno conto dell'attività già effettuata dai servizi interessati sino all'intervenuta modifica nonché degli effetti della differente programmazione sul perseguimento degli obiettivi.

B) Competenze professionali/manageriali e comportamenti organizzativi del singolo dipendente

L'ambito delle competenze rappresenta la "qualità" della prestazione dei dipendenti, rapportato al ruolo rivestito, ed è per sua natura legata ad aspetti che attengono alle caratteristiche individuali e al comportamento del soggetto.

La scelta delle competenze deve essere congruente con gli indirizzi generali di gestione e con il processo di programmazione economica e gestionale dell'Ente al fine di rendere il modello personalizzato alle esigenze specifiche del Comune, pertanto dovrà essere aggiornato al mutare delle esigenze.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE

I compensi legati alla performance ovvero alla retribuzione di risultato correlata ai precedenti punti A) e B) sono ripartiti secondo quote differenziate legate alla possibilità di incidere significativamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione espressa in centesimi è ripartita:

A) DIRIGENTI: risultati conseguiti + competenze manageriali

Risultati conseguiti: misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore di competenza (rapportati a 60 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 60) pari a massimo **60 punti**

In caso di assegnazione, a fianco degli obiettivi di gruppo (settore), di specifici obiettivi individuali, la parte relativa ai risultati sarà articolata in due componenti:

- a) risultati misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore di competenza (rapportati a 30 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 30) pari a massimo **30 punti**

- b) risultati misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dirigente (rapportati a 30 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 30) pari a massimo **30 punti**

a + b = percentuale di raggiungimento complessivo, pari a massimo 60 punti

Competenze manageriali: agite nell'esercizio dei compiti assegnati pari a **40 punti** (la valutazione è proposta dal Nucleo di Valutazione sentito il Segretario Generale e presentata al Sindaco il quale formula la valutazione finale della performance dirigenziale, dandone riscontro al Nucleo di Valutazione)

Totale Punti: **60 + 40 = 100**

B) POSIZIONI ORGANIZZATIVE: risultati conseguiti + competenze professionali

Risultati conseguiti: misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio di competenza (rapportato a 50 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 50) pari a **50 punti**

In caso di assegnazione, a fianco degli obiettivi di gruppo (servizio), di specifici obiettivi individuali, la parte relativa ai risultati sarà articolata in due componenti:

- a) risultati misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore di competenza (rapportati a 25 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 50) pari a massimo **25 punti**
- b) risultati misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dirigente (rapportati a 25 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 50) pari a massimo **25 punti**

a + b = percentuale di raggiungimento complessivo, pari a massimo 50 punti

Competenze professionali: agite nell'esercizio dei compiti assegnati pari a **50 punti** (la valutazione è espressa dal Dirigente sentito il Segretario Generale);

Totale Punti: **50 + 50 = 100**

C) DIPENDENTI: risultati conseguiti + comportamenti organizzativi

Risultati conseguiti: misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio di appartenenza (rapportato a 40 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 40) pari a **40 punti**.

Comportamenti organizzativi: agiti nell'esercizio dei compiti assegnati pari a **60 punti** (la valutazione è espressa dal Dirigente di Servizio sentita la Posizione Organizzativa);

Totale Punti: **40 + 60 = 100**

PERIODO MINIMO DI VALUTAZIONE E PARAMETRAZIONE AL SERVIZIO EFFETTIVO

Il periodo minimo di valutazione, sia per quanto riguarda i comportamenti organizzativi che per i risultati conseguiti, viene stabilito in 90 giorni di effettivo servizio o di effettivo incarico. Per periodi di tempo inferiori nell'arco dell'esercizio oggetto di valutazione non si procede alla valutazione individuale e conseguentemente non si dà luogo ad alcun compenso per la performance o di risultato.

Per i rapporti o gli incarichi instaurati o cessati in corso d'anno, purché siano verificate le condizioni minime per la valutazione, i compensi sono parametrati all'effettivo periodo di servizio. Analogamente, i compensi sono proporzionalmente riparametrati nel caso di rapporti di lavoro a tempo parziale.

È fatta salva eventuale specifica disciplina stabilita dalla normativa in materia e/o dai contratti collettivi nazionali e decentrati.

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI/PROFESSIONALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione delle competenze manageriali/professionali e dei comportamenti organizzativi avverrà secondo le tabelle riassuntive che seguono, distinte per qualifica, incarico o categoria di dipendenti.

A) DIRIGENTI

Tabella per la valutazione delle competenze manageriali dei Dirigenti

	Competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Capacità di innovazione		
2	Cooperazione intersettoriale		
3	Capacità di soluzione dei problemi		
4	Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo		
5	Capacità di valutazione		
6	Capacità organizzativa e gestionale		
7	Flessibilità operativa in rapporto agli obiettivi e alle necessità		
8	Qualità delle relazioni personali e motivazione		
	Punteggio massimo	80 punti	Riproporzionato a 40 punti

SCALA DI VALUTAZIONE

L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte del valutatore basando la scelta su una scala di dieci punti, da 1 a 10 considerando anche il mezzo punto (otto fattori con valutazione fino a 10 punti per ciascuno per un punteggio massimo ottenibile di 80 punti) in base alla seguente griglia:

1-2	Non adeguato
3-4	Non sufficientemente adeguato
5-6	Sostanzialmente adeguato
7-8	Pienamente adeguato
9-10	Eccellente (supera le aspettative)

La somma degli otto fattori (competenze) dovrà essere poi riproporzionata a 40, cioè alla quota della valutazione dei comportamenti manageriali rispetto alla valutazione complessiva (40 punti su 100).

DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE

1. **Capacità di innovazione:** valuta la capacità specifica del dirigente di introdurre le innovazioni organizzative e gestionali deliberate dall'ente nonché la capacità di promuovere proprie soluzioni innovative per migliorare la performance;
2. **Cooperazione intersettoriale:** valuta la capacità del dirigente di gestire i processi intersettoriali, in particolare si tratta di valutare l'atteggiamento costruttivo e la positiva disponibilità a prestare la pronta collaborazione per lo svolgimento di attività e per la conclusione dei procedimenti che richiedono l'apporto di più settori o comunque di supporto ad altri settori;
3. **Capacità di soluzione dei problemi:** valuta le attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo in presenza di condizioni anomale e imprevedibili;
4. **Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo,** che valuta: a) la capacità di individuare e proporre priorità e obiettivi per l'ottimale svolgimento dei servizi affidati al settore e per ottimizzare costi e benefici; b) l'attivazione sistemi permanenti e oggettivi di misurazione e controllo delle attività del settore; c) la proposta di selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) l'assunzione di misure organizzative e di controllo per assicurare la conclusione dei procedimenti amministrativi di iniziativa di parte o d'ufficio entro i termini di legge; e) il rispetto dei tempi programmati dalla Giunta;
5. **Capacità di valutazione:** valuta la capacità del dirigente di valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi;
6. **Capacità organizzativa e gestionale:** valuta le capacità specifiche del dirigente di gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione, la supervisione e il controllo del lavoro, l'accrescimento dello "spirito di squadra" e riduzione della conflittualità, l'attuazione delle misure previste all'art.50 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;
7. **Flessibilità operativa in rapporto agli obiettivi e alle necessità:** valuta il grado di flessibilità operativa concretamente manifestata in relazione al migliore perseguimento degli obiettivi assegnati, alle esigenze dei servizi di competenza e alla soluzione dei problemi.
8. **Qualità delle relazioni personali e motivazione:** valuta l'apporto al benessere organizzativo, a diffondere relazioni positive che favoriscano lo scambio delle conoscenze, ingenerare processi motivazionali atti alla maggior efficacia nelle comunicazioni e nella crescita professionale.

B) POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Tabella per la valutazione delle competenze professionali delle P.O.

	Competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Capacità di iniziativa		
2	Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione		
3	Capacità di soluzione dei problemi		
4	Capacità di distribuzione dei compiti lavorativi e responsabilità gestionali		
5	Capacità di sviluppo della professionalità dei collaboratori		
6	Capacità di introdurre ed implementare soluzioni innovative		
7	Flessibilità operativa in rapporto agli obiettivi e alle necessità		
8	Qualità delle relazioni personali e motivazione		
	Punteggio massimo	80 punti	Riproporzionato a 50 punti

SCALA DI VALUTAZIONE

L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte del valutatore basando la scelta su una scala di dieci punti, da 1 a 10 considerando anche il mezzo punto (otto fattori con valutazione fino a 10 punti per ciascuno per un punteggio massimo ottenibile di 80 punti) in base alla seguente griglia:

1-2	Non adeguato
3-4	Non sufficientemente adeguato
5-6	Sostanzialmente adeguato
7-8	Pienamente adeguato
9-10	Eccellente (supera le aspettative)

La somma degli otto fattori (competenze) dovrà essere poi riproporzionata a 50, cioè alla quota della valutazione delle competenze professionali rispetto alla valutazione complessiva (50 punti su 100).

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

1. **Capacità di iniziativa:** valuta l'attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e in particolare per far rispettare i termini dei procedimenti amministrativi di iniziativa d'ufficio e di parte;
2. **Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione,** che valuta: a) l'attenzione delle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) la promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) la disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a

mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative;

3. **Capacità di soluzione dei problemi:** valuta le attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo in presenza di condizioni anomale e imprevedibili;
4. **Capacità di distribuzione dei compiti lavorativi e responsabilità gestionali,** che valuta: a) la capacità nella distribuzione di compiti commisurate alle capacità ed aspettative delle persone; b) la capacità nell'assegnazione di specifiche responsabilità anche temporanee allo scopo di sviluppare le capacità gestionali;
5. **Capacità di sviluppo della professionalità dei collaboratori,** che valuta: a) la capacità di sviluppare l'autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori; b) l'organizzazione e la promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento;
6. **Capacità di introdurre ed implementare soluzioni innovative:** valuta la capacità di gestire il cambiamento e i processi innovativi proposti dall'ente;
7. **Flessibilità operativa in rapporto agli obiettivi e alle necessità:** valuta il grado di flessibilità operativa concretamente manifestata in relazione al migliore perseguimento degli obiettivi assegnati dall'Amministrazione, alle esigenze del servizio di competenza e alla soluzione dei problemi.
8. **Qualità delle relazioni personali e motivazione:** valuta l'apporto al benessere organizzativo, a diffondere relazioni positive che favoriscano lo scambio delle conoscenze, ingenerare processi motivazionali atti alla maggior efficacia nelle comunicazioni e nella crescita professionale.

C) DIPENDENTI

PERSONALE DI CATEGORIA D

Tabella per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dipendenti di categoria categoria D (senza incarichi di P.O.)

	Competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Competenze tecnico-professionali		
2	Capacità decisionale		
3	Comunicazione e relazione		
4	Capacità e integrazione organizzativa		
5	Orientamento all'utente interno ed esterno		
6	Orientamento al risultato		
7	Innovatività ed adattabilità		
8	Capacità di soluzione dei problemi		
	Punteggio massimo	80 punti	Riproporzionato a 60 punti

SCALA DI VALUTAZIONE

L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte del valutatore basando la scelta su una scala di dieci punti, da 1 a 10 considerando anche il mezzo punto (otto fattori con valutazione fino a 10 punti per ciascuno per un punteggio massimo ottenibile di 80 punti) in base alla seguente griglia:

1-2	Non adeguato
3-4	Non sufficientemente adeguato
5-6	Sostanzialmente adeguato
7-8	Pienamente adeguato
9-10	Eccellente (supera le aspettative)

La somma degli otto fattori (competenze) dovrà essere poi riproporzionata a 60, cioè alla quota della valutazione dei comportamenti organizzativi rispetto alla valutazione complessiva (60 punti su 100).

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

1. **Competenze tecnico-professionali:** valuta l'ampiezza delle competenze professionali, la conoscenza delle normative tecniche e amministrative, la capacità di autoaggiornamento, l'abilità e le attitudini adeguate alla posizione ricoperta.
2. **Capacità decisionale,** che valuta la capacità e l'attitudine ad assumere le responsabilità inerenti la posizione sia di tipo formale che di gestione e di relazione.
3. **Comunicazione e relazione,** che valuta: a) la capacità di scambiare informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e in modo funzionale; b) il grado di contributo alla integrazione tra i settori e servizi e alla programmazione e gestione coordinata.
4. **Capacità e integrazione organizzativa,** che valuta: a) la capacità di organizzare e gestire il proprio lavoro in relazione agli obiettivi assegnati, di rispettare tempi e scadenze; b) la capacità di verifica puntuale delle varie fasi sia in termini di obiettivi quantitativi raggiunti, sia in termini di qualità della realizzazione; c) la capacità di avere una visione d'insieme dei problemi.
5. **Orientamento all'utente interno ed esterno,** che valuta: a) la capacità di relazioni esterne efficaci, di dialogo e di ascolto con interlocutori istituzionali, fornitori e utenti; b) la disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" considerandolo costantemente come punto di riferimento.
6. **Orientamento al risultato:** valuta la capacità di assicurare un elevato livello di efficacia e raggiungere personalmente obiettivi, di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.
7. **Innovatività ed adattabilità,** che valuta: a) la capacità d'adattarsi ed affrontare situazioni nuove, di assumere nuovi e diversi compiti richiesti dall'organizzazione e di generalizzare una pluralità di approcci alternativi; b) il grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse, di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.
8. **Capacità di soluzione dei problemi:** valuta l'orientamento ad affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

PERSONALE DI CATEGORIA C

Tabella per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dipendenti di categoria categoria C

	Competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Competenze tecnico-professionali		
2	Autonomia nell'attività e nella gestione del tempo		
3	Comunicazione e relazione		
4	Interpretazione del ruolo organizzativo		
5	Orientamento all'utente interno ed esterno		
6	Attenzione alla qualità		
7	Innovatività ed adattabilità		
8	Capacità di soluzione dei problemi		
	Punteggio massimo	80 punti	Riproporzionato a 60 punti

SCALA DI VALUTAZIONE

L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte del valutatore basando la scelta su una scala di dieci punti, da 1 a 10 considerando anche il mezzo punto (otto fattori con valutazione fino a 10 punti per ciascuno per un punteggio massimo ottenibile di 80 punti) in base alla seguente griglia:

1-2	Non adeguato
3-4	Non sufficientemente adeguato
5-6	Sostanzialmente adeguato
7-8	Pienamente adeguato
9-10	Eccellente (supera le aspettative)

La somma degli otto fattori (competenze) dovrà essere poi riproporzionata a 60, cioè alla quota della valutazione dei comportamenti organizzativi rispetto alla valutazione complessiva (60 punti su 100).

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

1. **Competenze tecnico-professionali:** valuta l'ampiezza delle competenze professionali, la conoscenza delle normative tecniche e amministrative, la capacità di autoaggiornamento, l'abilità e le attitudini adeguate alla posizione ricoperta.
2. **Autonomia nell'attività e nella gestione del tempo,** che valuta: a) la capacità di organizzare la propria attività e di gestire in modo autonomo le priorità assegnate, di rispettare tempi e scadenze,

- l'indipendenza dei risultati da correzioni e/o solleciti da parte del responsabile; b) la capacità di gestire con elasticità il proprio tempo di lavoro in funzione delle attività e dei risultati attesi.
3. **Comunicazione e relazione**, che valuta: a) la capacità di scambiare informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e in modo funzionale agli obiettivi di gruppo; b) la positività nelle relazioni con i colleghi e con i responsabili (ascolto/cortesia/correttezza); c) la partecipazione attiva e non meramente formale al lavoro di gruppo e alle riunioni.
 4. **Interpretazione del ruolo organizzativo**, che valuta: a) la capacità di interpretare correttamente il proprio ruolo nell'ambito del gruppo di lavoro e di tradurlo in comportamenti coerenti; b) la capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi di gruppo.
 5. **Orientamento all'utente interno ed esterno**, che valuta: a) la capacità di relazioni esterne efficaci, di dialogo e di ascolto con fornitori ed utenti; b) la disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" considerandolo costantemente come punto di riferimento.
 6. **Attenzione alla qualità**, che valuta: a) la capacità di verifica puntuale e costante della qualità della realizzazione (servizio, prodotto, risultato); b) la rapidità di reazione agli scostamenti dagli standard attesi e di intervenire con correttivi e migliorie; c) la frequenza di errori, lacune o vizi nel risultato, servizio, prodotto finale.
 7. **Innovatività ed adattabilità**, che valuta: a) la capacità di adattarsi ed affrontare situazioni nuove o impreviste, di assumere nuove e diverse mansioni/competenze richieste dall'organizzazione; b) la capacità di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali; c) il grado di autocontrollo nelle situazioni critiche.
 8. **Capacità di soluzione dei problemi**: valuta l'orientamento ad affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

PERSONALE DI CATEGORIA B

Tabella per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dipendenti **categoria B**

	Competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Conoscenza del lavoro		
2	Autonomia e affidabilità		
3	Capacità organizzativa e spirito d'iniziativa		
4	Qualità dell'esecuzione /precisione		
5	Orientamento al risultato – efficienza operativa		
6	Rapporti interpersonali e lavoro di gruppo		
7	Innovatività e adattabilità		
8	Manualità		
	Punteggio massimo	80 punti	Riproporzionato a 60 punti

SCALA DI VALUTAZIONE

L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte del valutatore basando la scelta su una scala di dieci punti, da 1 ad 10 considerando anche il mezzo punto (otto fattori con valutazione fino a 10 punti per ciascuno per un punteggio massimo ottenibile di 80 punti) in base alla seguente griglia:

1-2	Non adeguato
3-4	Non sufficientemente adeguato
5-6	Sostanzialmente adeguato
7-8	Pienamente adeguato
9-10	Eccellente (supera le aspettative)

La somma degli otto fattori (competenze) dovrà essere poi riproporzionata a 60, cioè alla quota della valutazione dei comportamenti organizzativi rispetto alla valutazione complessiva (60 punti su 100).

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

1. **Conoscenza del lavoro:** valuta la conoscenza di metodi, impianti, materiali, attrezzature, organizzazione del lavoro, procedure, normative tecniche e amministrative e metodologiche utili alla esecuzione del lavoro e attitudine nell'auto-aggiornamento.
2. **Autonomia e affidabilità,** che valuta: a) la capacità di fare propri gli incarichi ed i compiti affidati, di intraprendere anche non sollecitati le iniziative necessarie a portare a termine le attività, segnalando per tempo eventuali ostacoli o difficoltà; b) la capacità di svolgere autonomamente il proprio lavoro.

3. **Capacità organizzativa e spirito d'iniziativa**, che valuta: a) la capacità di organizzare il proprio lavoro, di portare a termine le attività nei tempi e modi stabiliti, di gestire le scadenze quotidiane, anche oltre quanto richiesto dalla mansione; b) la capacità di promuovere idee, alternative, opportunità e soluzioni concrete a fronte di eventuali problemi.
4. **Qualità dell'esecuzione/precisione**, che valuta: a) la capacità di minimizzare gli errori alla ricerca di risultati di qualità; b) la disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" operando in modo ordinato, preciso ed accurato; c) la capacità di controllare e verificare il lavoro svolto.
5. **Orientamento al risultato - efficienza operativa**, che valuta: a) la capacità di svolgere un volume adeguato di attività con un impiego ottimale del tempo e delle risorse; b) la capacità di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.
6. **Rapporti interpersonali e lavoro di gruppo**, che valuta: a) la capacità di lavorare in gruppo, volontà di aiutare gli altri nel raggiungere gli obiettivi, la capacità di integrare prestazioni o di ricevere carichi di lavoro altrui in presenza di punte di lavoro o imprevisti; b) l'attitudine a stimolare l'attività dei singoli fornendo tutte le informazioni necessarie e riducendo i possibili conflitti.
7. **Innovatività e adattabilità**, che valuta: a) la capacità di adeguarsi ai cambiamenti di ambiente, di procedure e di persone e di svolgere anche mansioni diverse da quelle normalmente assegnate; b) il grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse.
8. **Manualità**: valuta la capacità di affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

DETERMINAZIONE DEI COMPENSI

A) DIRIGENTI

L'esito del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo per la determinazione della retribuzione di risultato spettante al dirigente.

Le risorse complessive per la retribuzione di risultato dei dirigenti saranno ripartite percentualmente in funzione delle due componenti della valutazione, cioè i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e le competenze manageriali dimostrate.

La retribuzione individuale di risultato sarà calcolata distintamente per le due componenti, secondo le seguenti modalità:

a) Componente per obiettivi (60% = max 60 punti)

Il valore effettivo di questa quota di fondo distribuito a ciascun dirigente è proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

(Compenso individuale per obiettivi = Totale punti individuali effettivi * Valore teorico per ogni punto, laddove: Valore teorico per ogni punto = quota del fondo riferita agli obiettivi / Totale punti assegnati con raggiungimento 100% obiettivi)

In caso di assegnazione al dirigente, a fianco degli obiettivi di gruppo (settore), anche di specifici obiettivi individuali, la parte relativa ai risultati sarà articolata in due componenti:

- grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore di competenza (30% = max 30 punti)
- grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (30% = max 30 punti)

b) Retribuzione per competenze manageriali (comportamenti organizzativi) (40% = max 40 punti)

Il valore effettivo di questa quota di fondo distribuito a ciascun dirigente è proporzionale al punteggio effettivo ottenuto nella valutazione delle competenze manageriali dimostrate.

(Compenso individuale per competenze manageriali = Totale punti individuali * Valore teorico per ogni punto, laddove: Valore teorico per ogni punto = quota del fondo riferita alle competenze manageriali / Totale punti individuali per competenze manageriali)

Quindi la retribuzione individuale di risultato complessiva si ottiene dalla somma della retribuzione di risultato collegata agli obiettivi più quella legata alle competenze manageriali.

Le eventuali rimanenze relative alla quota riferita agli obiettivi andranno ad integrare le risorse da attribuire in relazione alla valutazione delle competenze manageriali, limitatamente ai dirigenti che abbiano raggiunto almeno l'80% degli obiettivi.

Un punteggio complessivo (per le due componenti, competenze manageriali e risultati) inferiore a 50 punti è definito "non appropriato" e comporta la mancata erogazione della retribuzione di risultato.

Richiesta di riesame del dirigente

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda il valutato può presentare al Segretario Generale motivata e non generica istanza di riesame della valutazione. Nel caso in cui il termine di presentazione del ricorso coincida con un giorno non lavorativo il termine viene posticipato al primo giorno lavorativo successivo.

Il Segretario Generale la esamina e, se la ritiene ammissibile, la sottopone al Nucleo di Valutazione ai fini di una eventuale revisione della valutazione. Prima di esprimersi, il Nucleo ha facoltà di effettuare un incontro con il valutato al fine di acquisire eventuali elementi utili al giudizio sulla revisione della valutazione. Ove il Nucleo rilevi elementi che possano giustificare una eventuale revisione della

valutazione, formula una proposta di merito al Sindaco, il quale provvede a confermare ovvero a modificare, anche parzialmente, la valutazione individuale, dandone comunicazione per il tramite del Segretario Generale al dirigente interessato e riscontro al Nucleo di Valutazione.

In caso il Nucleo non rilevi elementi utili alla revisione della valutazione dispone per il rigetto comunicandolo, per il tramite del Segretario Generale, direttamente al dirigente interessato.

Il procedimento di riesame deve essere in ogni caso concluso nel termine (ordinatorio) di 60 giorni dalla data di presentazione dell'istanza di riesame.

Incarichi dirigenziali ad interim

Nell'ipotesi di conferimento a un dirigente di un incarico *ad interim* relativo ad altra posizione dirigenziale, al dirigente incaricato è attribuito, nell'ambito della retribuzione di risultato, un ulteriore importo pari al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale oggetto dell'incarico *ad interim*. L'importo aggiuntivo è comunque determinato e corrisposto in proporzione alla durata dell'incarico *ad interim* nonché condizionato a un livello di raggiungimento degli obiettivi del settore coperto *ad interim* almeno pari al 60%.

B) POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo (retribuzione del risultato).

Le risorse complessive per la retribuzione di risultato degli incaricati di P.O. saranno percentualmente suddivise in funzione delle due componenti della valutazione, cioè i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e le competenze professionali dimostrate.

La retribuzione individuale di risultato sarà calcolata distintamente per le due componenti, secondo le seguenti modalità:

a) Quota per obiettivi (50% = max 50 punti)

Il valore effettivo di questa quota di fondo distribuito a ciascun incaricato è proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

(Compenso individuale per obiettivi = Totale punti individuali effettivi * Valore teorico per ogni punto, laddove: Valore teorico per ogni punto = quota del fondo riferita agli obiettivi / Totale punti assegnati con raggiungimento 100% obiettivi)

In caso di assegnazione all'incaricato, a fianco degli obiettivi di gruppo (servizio), anche di specifici obiettivi individuali, la parte relativa ai risultati sarà articolata in due componenti:

- grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio di competenza (25% = max 25 punti)
- grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (25% = max 25 punti)

b) Retribuzione per comportamenti organizzativi / competenze professionali (50% = max 50 punti)

Il valore effettivo di questa quota di fondo distribuito a ciascun incaricato è proporzionale al punteggio effettivo ottenuto nella valutazione delle competenze professionali dimostrate.

(Compenso individuale per competenze professionali = Totale punti individuali * Valore teorico per ogni punto, laddove: Valore teorico per ogni punto = quota del fondo riferita alle competenze professionali / Totale punti individuali per competenze professionali)

Quindi la retribuzione individuale di risultato complessiva si ottiene dalla somma della retribuzione di risultato collegata agli obiettivi più quella legata ai comportamenti organizzativi / competenze professionali.

Le eventuali rimanenze relative alla quota riferita agli obiettivi andranno ad integrare le risorse da attribuire in relazione alla valutazione delle competenze professionali, limitatamente agli incaricati di P.O. che abbiano raggiunto almeno l'80% degli obiettivi.

Un punteggio complessivo (per le due componenti, competenze professionali e risultati) inferiore a 50 punti è definito "non appropriato" e comporta la mancata erogazione della retribuzione di risultato.

Richiesta di riesame della P.O.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda il valutato può presentare al Segretario Generale motivata e non generica istanza di riesame della valutazione. Nel caso in cui il termine di presentazione del ricorso coincida con un giorno non lavorativo il termine viene posticipato al primo giorno lavorativo successivo.

Il Segretario Generale la esamina e, se la ritiene ammissibile, sentita la conferenza dei dirigenti, si esprime su una eventuale revisione della valutazione. Prima di esprimersi, il Segretario Generale ha facoltà di effettuare un incontro con il valutato e con il valutatore al fine di acquisire eventuali elementi utili al giudizio sulla revisione della valutazione. Ove il Segretario Generale rilevi elementi che possano giustificare una eventuale revisione della valutazione, formula una proposta di merito al dirigente, il quale provvede a confermare ovvero a modificare, anche parzialmente, la valutazione individuale, dandone comunicazione all'interessato e riscontro al Segretario Generale.

In caso il Segretario Generale non rilevi elementi utili alla revisione della valutazione dispone per il rigetto comunicandolo norma nel termine (ordinatorio) di 30 giorni dalla data di presentazione dell'istanza di riesame.

Nel caso in cui il valutatore coincida con la figura del Segretario Generale, l'organismo di appello per il riesame sarà costituito dalla conferenza dei dirigenti.

Incarichi di posizione organizzativa ad interim

Nell'ipotesi di conferimento a un titolare di posizione organizzativa di un incarico *ad interim* relativo ad altra posizione organizzativa, all'incaricato è attribuito, nell'ambito della retribuzione di risultato, un ulteriore importo pari al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico *ad interim*. L'importo aggiuntivo è comunque determinato e corrisposto in proporzione alla durata dell'incarico *ad interim* nonché condizionato a un livello di raggiungimento degli obiettivi del servizio coperto *ad interim* almeno pari al 60%.

C) DIPENDENTI

In coerenza con il piano della Performance viene definito l'importo da destinare all'incentivazione della produttività all'interno della parte da destinare alle risorse decentrate sulla base dei criteri di seguito evidenziati.

Riferimento per l'utilizzo dell'incentivazione è il Servizio/Ufficio composto da uno o più centri di costo.

Determinazione del budget di settore

A ciascun settore viene attribuito un budget commisurato al numero di dipendenti assegnati al settore stesso e ai coefficienti di part-time, alle eventuali assenze prolungate superiori a 30 giorni, alla durata del servizio, e a coefficienti di ponderazione differenziati per categoria assegnando a ciascuna un differente peso:

dipendenti di categoria B	peso 1,30
dipendenti di categoria C	peso 1,50
dipendenti di categoria D	peso 1,70

In particolare, il budget viene ripartito tra i settori in base alla seguente proporzione:

$$A : B = X : C$$

- A = somma dei coefficienti individuali (calcolati con riferimento a categoria di inquadramento, part-time, durata del servizio, assenze prolungate) di tutti i dipendenti assegnati al settore
- B = somma dei coefficienti di tutti i dipendenti dell'ente
- C = risorse totali destinate a finanziare la performance dei settori
- X = budget assegnato al settore per la produttività

Determinazione dei compensi individuali

La determinazione dei compensi individuali tra i singoli dipendenti del settore, nell'ambito del budget verrà effettuata sulla base della seguente proporzione:

$$E : F = X : G$$

- E = somma di tutti i quozienti, risultanti dalla moltiplicazione di ciascun coefficiente individuale (calcolato con riferimento a categoria di inquadramento, part-time, durata del servizio, assenze prolungate) per ciascuna valutazione individuale (valutazione per obiettivi + valutazione per comportamenti organizzativi) espressa in centesimi, di tutti i dipendenti assegnati al settore
- F = budget di settore per la produttività (corrisponde al fattore X della precedente proporzione)
- G = quoziente risultante dalla moltiplicazione del coefficiente individuale per la valutazione individuale espressa in centesimi ottenuta dal singolo dipendente
- X = quota del compenso totale annuale per l'erogazione della produttività da erogare al singolo dipendente

Un punteggio complessivo (per le due componenti, comportamenti organizzativi e risultati) inferiore a 50 punti è definito "non appropriato" e non incentivabile economicamente.

Oltre al compenso così determinato, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate può essere attribuita una maggiorazione del premio individuale relativo alla performance in base alla specifica disciplina stabilita in sede di contrattazione decentrata integrativa.

Richiesta di riesame del personale dipendente

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda il valutato può presentare al Segretario Generale motivata e non generica istanza di riesame della valutazione. Nel caso in cui il termine di presentazione del ricorso coincida con un giorno non lavorativo il termine viene posticipato al primo giorno lavorativo successivo.

Il Segretario Generale la esamina e, se la ritiene ammissibile, sentita la conferenza dei dirigenti, si esprime su una eventuale revisione della valutazione. Prima di esprimersi, il Segretario Generale ha facoltà di effettuare un incontro con il valutato e con il valutatore al fine di acquisire eventuali elementi utili al giudizio sulla revisione della valutazione. Ove il Segretario Generale rilevi elementi che possano giustificare una eventuale revisione della valutazione, formula una proposta di merito al dirigente, il quale provvede a confermare ovvero a modificare, anche parzialmente, la valutazione individuale, dandone comunicazione all'interessato e riscontro al Segretario Generale.

In caso il Segretario Generale non rilevi elementi utili alla revisione della valutazione dispone per il rigetto comunicandolo direttamente all'interessato e al dirigente. Il procedimento di riesame deve essere in ogni caso concluso nel termine (ordinatorio) di 30 giorni dalla data di presentazione dell'istanza di riesame.

Nel caso in cui il valutatore coincida con la figura del Segretario Generale, l'organismo di appello per il riesame sarà costituito dalla conferenza dei dirigenti.

SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

Il sistema di misurazione di valutazione della performance del Segretario si riferisce alle funzioni e ai compiti che la legge rimette al Segretario Comunale, nonché al relativo contributo fornito ed alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'amministrazione.

Gli obiettivi di performance assegnati al Segretario Comunale sono connessi alle funzioni indicate dalla legge, Statuto e Regolamenti, ricomprese nell'art. 97 del TUEL D.Lgs. 267/2000.

Il sistema di valutazione del Segretario Comunale è composto da un'unica scheda articolata secondo una valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle funzioni istituzionali del Segretario Comunale e una valutazione dei comportamenti professionali.

L'art. 99 del Dgls 267/2000 stabilisce che nei comuni la figura del Segretario Comunale "*dipende funzionalmente*" dal Sindaco al quale spettano le attribuzioni in ordine al rapporto funzionale del Segretario con l'Ente locale presso il quale questi presta servizio.

Pertanto l'attività di valutazione della performance del Segretario Comunale è effettuata da parte del Sindaco, sulla base del giudizio sull'adeguatezza delle prestazioni in rapporto ai valori attesi e del grado di soddisfazione delle richieste e delle esigenze dell'Ente, tenendo conto della proposta del Nucleo di Valutazione con riguardo al livello di performance dei Servizi di diretta responsabilità.

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER ATTRIBUZIONE RISULTATO

	Funzioni Istituzionali e Competenza professionale	Peso della competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità tecnica, giuridico amministrativa dell'azione e degli atti rispetto alle leggi, allo statuto e ai regolamenti	20		
2	Funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta	15		
3	Coordinamento dei dirigenti	15		
4	Funzione di stimolo e impulso	10		
5	Funzioni di rogito dei contratti	10		
6	Direzione di uffici e servizi	10		
7	Gestione flessibile del tempo-lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	10		
8	Capacità di motivare le risorse umane	10		
		100		

Valori attesi rispetto alle funzioni riportate nella scheda:

1. **valore atteso** : aiuto che si presta attraverso una serie di interventi diretti. L'attività si esplica attraverso lo svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, per l'individuazione degli strumenti più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione
2. **valore atteso**: lo svolgimento delle funzioni consuntive, referenti di assistenza con sovrintendenza alla realizzazione dei verbali e cura degli adempimenti conseguenti.
3. **valore atteso**: sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei responsabili di settore, tramite note, circolari o incontri con i responsabili in forma singola o collegiale
4. **valore atteso**: partecipazione alle attività con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo nell'ambito della competenze proprie del Segretario Comunale
5. **valore atteso**: garantire le funzioni di rogito dei contratti e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti: sottoscrizione, voltura ecc. ecc.
6. **valore atteso**: garanzia dell'ottimale gestione dell'unità organizzativa assegnata.
7. **valore atteso**: l'adattabilità alle varie riunioni decise dall'Amministrazione
8. **valore atteso**: gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto.

VALUTAZIONE FINALE

L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione è eseguita su una scala di dieci punti, da 1 ad 10. La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ponderati ottenuti in riferimento alle singole funzioni svolte (punteggio massimo realizzabile pari a 100), ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

Un punteggio complessivo inferiore a 70 punti è definito "non appropriato" e non incentivabile economicamente.

Da 70 a 79 punti =	valutazione discreta	80% della retribuzione
Da 80 a 89 punti =	valutazione buona	90% della retribuzione
Da 90 a 100 punti =	valutazione ottima	100% della retribuzione

Richiesta di riesame del Segretario Generale

Sulla valutazione del Sindaco può essere aperto, su iniziativa del Segretario, il contraddittorio che verrà presentato in forma scritta entro 10 gg. dalla comunicazione della valutazione, al termine del quale si pronuncia il Sindaco in maniera inappellabile entro 60 giorni.

PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una periodicità annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate, per quanto possibile e compatibile con la tempistica della programmazione, delle sessioni di monitoraggio periodico della performance.

Con l'approvazione del Piano della Performance l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli dirigenti di settore. In attesa dell'approvazione del P.d.P. l'Amministrazione Comunale può comunque adottare provvedimenti per la programmazione di obiettivi operativi da assegnare ai settori. Questi verranno successivamente recepiti nel P.d.P. dell'ente e costituiranno oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa di settore e individuale dei dirigenti, delle PO e del restante personale.

Al fine di dare maggiore stabilità agli obiettivi da conseguire soprattutto per quanto riguarda le attività strutturali o di mantenimento è opportuno che il P.d.P. preveda target per quanto possibile su base triennale. In questo modo non solo sarà possibile garantire continuità nei target da conseguire da un esercizio all'altro ma sarà possibile altresì indicare la direzione che si vuole imprimere ai servizi al fine di migliorarne la performance.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, sentita la conferenza dei dirigenti, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Di norma entro la fine di maggio dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale assegnato ai responsabili della valutazione. La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato.

Di norma entro il 30 giugno di ogni anno è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato e dei compensi collegati alla performance.