



Codice Ente 10341

COMUNE DI LOGRATO

Provincia di Brescia

DELIBERAZIONE N. 66 del 21.09.2017

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: Approvazione nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale dipendente

L'anno **duemiladiciassette** addì **ventuno** del mese di **settembre** alle ore **17.30** nella Sala delle adunanze previa l'osservanza di tutte le formalità prescritte dalla vigente legge si sono riuniti i componenti della Giunta Comunale.

Alla trattazione dell'argomento in oggetto risultano presenti:

Nominativo	Carica	Presente/Assente
1. – TELO' GIANANDREA	SINDACO	Presente
2. – BELLI VALERIA	ASSESSORE	Presente
3. – PADERNO FEDERICA	ASSESSORE	Presente
4. - PELATI IVAN	ASSESSORE	Presente
5. - MAGRI GIUSEPPE	ASSESSORE	Presente
Totale Presenti		5
Totale Assenti		0

Riconosciuto il numero legale dei presenti il sig. Gianandrea Telo' assume la Presidenza nella sua qualità di Sindaco.

Partecipa all'adunanza il Segretario Comunale, dott. Enrica Pedersini che provvede alla redazione del presente verbale.

PROPOSTA N. 94

Approvazione nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale dipendente

LA GIUNTA COMUNALE

VISTA la delibera di Giunta Comunale n. 58 del 8.10.2005, avente ad oggetto “Approvazione metodologia di valutazione”, modificata con deliberazione n. 8 del 24.01.2009;

CONSIDERATO che con deliberazione G.C. n. 98 del 1.12.2016 è stato approvato il Contratto Collettivo Decentrato Integrativo del personale dipendente per l’anno 2016, sottoscritto in data 6/12/2016, che all’allegato C disciplina i criteri e le modalità per l’attribuzione delle progressioni orizzontali al personale dipendente;

VISTO il verbale del Nucleo di Valutazione n. 1 del 3.5.2017 che propone alla Giunta un adeguamento della metodologia di valutazione del personale adeguandola alla macrostruttura del Comune di Lograto;

PRESO ATTO che la metodologia per la valutazione dei dipendenti ai fini della produttività e per le progressioni orizzontali richiede alcune modifiche per meglio adeguarla alla realtà organizzativa del Comune e alla normativa sopravvenuta in particolare il D. Lgs. 150/2009 modificato da ultimo dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74;

CONSIDERATO che il sistema di valutazione proposto nell’ambito dei criteri generali della Contrattazione Decentrata Integrativa è volto a definire una metodologia improntata alla premialità, al riconoscimento del merito ed alla valorizzazione dell’impegno e della qualità della prestazione individuale, con l’obiettivo del perseguimento della massima efficienza, della qualità della prestazione e dei risultati, nonché della garanzia di professionalità;

RITENUTO di apportare al sistema di valutazione vigente le modifiche risultanti dal verbale della Riunione Sindacale in data 6.12.2016, come da allegato all’originale del presente provvedimento, di cui costituisce parte integrante e sostanziale;

VISTE le schede per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti, dei titolari di posizione organizzativa e del Segretario comunale come allegate all’originale del presente provvedimento, di cui costituiscono parte integrante e sostanziale;

ACQUISITO il parere favorevole di regolarità tecnica espresso dal Segretario comunale dott.ssa Enrica Pedersini ai sensi dell’art. 49 comma 1 Decreto Legislativo 18.08.2000 n.° 267;

DATO ATTO che ai sensi dell’art. 49 del D. Lgs. 18.08.2000 n. 267, il presente provvedimento non necessita del parere in ordine alla regolarità contabile da parte del Responsabile del Servizio Finanziario, in quanto non comporta riflessi diretti e indiretti sulla situazione economico – finanziaria e patrimoniale dell’ente;

Con voti favorevoli unanimi espressi in forma palese,

DELIBERA

1. di approvare le premesse suesposte quale parte integrante e sostanziale, del presente atto;

2. di approvare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale dipendente **allegato A** alla presente deliberazione quale parte integrante e sostanziale, dando atto che lo stesso sostituisce integralmente quello precedentemente approvato con deliberazione G.C. 58/2005;
3. di approvare le schede per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti, dei titolari di posizione organizzativa e del Segretario comunale come allegate presente provvedimento, di cui costituiscono parte integrante e sostanziale;
4. di stabilire che tale integrazione alla metodologia di valutazione verrà applicata per la valutazione dei dipendenti e dei titolari di posizione organizzativa, nonché per l'attribuzione delle progressioni orizzontali a decorrere dall'anno 2017;
5. di comunicare la presente alle organizzazioni sindacali territorialmente competenti ed alle RSU interne;
6. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente eseguibile, ai sensi e per gli effetti dell'art. 134, 4° comma del D. Lgs. 267/00.

Proposta di deliberazione della Giunta Comunale

OGGETTO: Approvazione nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale dipendente

PARERI PREVENTIVI

▪ **DI REGOLARITA' TECNICA**

Ai sensi dell'art. 49 - co. 1 – D. Lgs. 267/2000, in ordine alla proposta in oggetto, si esprime parere FAVOREVOLE

Lograto, data 20.09.2017

Il Responsabile del Servizio
F.to DOTT.SSA ENRICA PEDERSINI

▪ **ATTESTAZIONE DI NON RILEVANZA ECONOMICO-FINANZIARIA**

Ai sensi dell'art.49 - co.1 – D.lgs. 267/2000 la proposta non comporta riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'Ente

Lograto data 20.09.2017

Il Responsabile del Servizio
F.to RAG. FRANCESCA VASSALLO

Letto, confermato e sottoscritto,

IL PRESIDENTE
F.to Gianandrea Telo'

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to dott.ssa Enrica Pedersini

REFERTO DI PUBBLICAZIONE

(art. 124, D.lgs. 18.08.2000, n° 267)

N° 492 registro pubblicazioni

Si certifica, su conforme dichiarazione del Messo, che copia del presente verbale è stata pubblicata il giorno 02.10.2017 all'Albo Pretorio on line, ove rimarrà esposta per 15 giorni consecutivi.

Lograto, li 02.10.2017

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to dott.ssa Enrica Pedersini

COMUNICAZIONE AI CAPIGRUPPO CONSILIARI

(articolo 125, D.lgs. 18.08.2000, n° 267)

Prot. n° 7284 del 02.10.2017

Si attesta che la presente deliberazione contestualmente all'affissione all'albo pretorio on line viene comunicata ai Capigruppo Consiliari.

Lograto, li 02.10.2017

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to dott.ssa Enrica Pedersini

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'

(articolo 134, comma 3, D.lgs. 18.08.2000, n° 267)

Si certifica che la su estesa deliberazione è stata pubblicata nelle forme di legge all'albo pretorio on line per quindici giorni e nei successivi dieci giorni non sono pervenute denunce di vizi di legittimità, per cui la stessa è divenuta esecutiva il 27.10.2017

Lograto, li 27.10.2017

IL SEGRETARIO COMUNALE
dott.ssa Enrica Pedersini

Copia conforme all'originale, in carta libera ad uso amministrativo, sottoscritta digitalmente ai sensi del d. lgs 82/2005.

Lograto, 02.10.2017

IL VICE SEGRETARIO
Dott.Marco Esti



Comune di Lograto

Provincia di Brescia

1

Sistema di Misurazione
e Valutazione
della Performance

Approvato con deliberazione G.C. n. 66 del 21/09/2017

Sommario

TITOLO 1 – PREMESSA	4
1. Contesto normativo	4
2. Definizioni e terminologia fondamentale	4
3. Rilevazione del livello di benessere organizzativo	6
TITOLO 2 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	7
4. Il Ciclo di Gestione della Performance	7
5. I soggetti del processo di valutazione	8
6. Il processo valutativo	8
TITOLO 3 I SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	10
7. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	10
8. Gli obiettivi individuali o di gruppo	10
9. Competenze e comportamenti organizzativi	13
10. Contributo individuale alla performance organizzativa	17
TITOLO 3 ESITI DELLA VALUTAZIONE E SISTEMI INCENTIVANTI	19
11. La valutazione finale	19
12. Valutazione del personale del comparto	19
13. Valutazione del personale dell'Area Posizioni Organizzative	21
14. Valutazione del Segretario Comunale	25
TITOLO 4 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	26
15. Osservazioni, ricorsi.	26
16. Trasparenza	26
ALLEGATO A	27
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. A	27
ALLEGATO B	30
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. B	30
ALLEGATO C	34
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. C	34
ALLEGATO D	38
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. D (non titolari di PO)	38
ALLEGATO E	42
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. D (Titolari di P.O.)	42
ALLEGATO F	46
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE	46
TITOLO 5 - MODALITA' E DEI CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DELLE POSIZIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI	50
Art. 1 PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE.	50
Art. 2 PERIODICITÀ DELLE SELEZIONI	50

Art. 3 POSIZIONI ECONOMICHE DA ATTRIBUIRE _____	50
Art. 4 REQUISITI GENERALI PER CONCORRERE ALLA SELEZIONE _	51
Art. 5 CRITERI SPECIFICI DI VALUTAZIONE _____	51
Art. 6 MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI. _____	53
Art. 7 VALUTAZIONE. _____	53
ALLEGATO 1 RIEPILOGO PUNTEGGI MASSIMI PER CRITERI DI VALUTAZIONE _____	54
ALLEGATO 2 SCHEDA DI VALUTAZIONE P.E.O CAT B. e C _____	55
ALLEGATO 3 SCHEDA DI VALUTAZIONE P.E.O CAT D _____	56

TITOLO 1 – PREMESSA

1. Contesto normativo

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Amministrazione comunale di Lograto, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo n. 150/2009 da ultimo modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.

Il sistema è finalizzato a comunicare e a realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

Il sistema assicura pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.

La realizzazione di un sistema di valutazione della prestazione delle risorse umane ha lo scopo di creare le condizioni per incrementare l'efficienza, l'efficacia e la produttività dei servizi, al fine di fornire prestazioni di qualità ai cittadini utenti.

Per essere efficace il sistema deve collegarsi agli altri meccanismi operativi presenti nella struttura, senza costituire un appesantimento degli adempimenti amministrativi. Per questa ragione si collega alle procedure del Piano esecutivo di Gestione. Deve essere equo e trasparente per far sapere ai lavoratori sulla base di quali parametri saranno valutati, quando e da chi.

Il sistema di valutazione deve mettere in condizione il singolo lavoratore di capire, confrontare, interloquire ed eventualmente ricorrere contro le decisioni dei valutatori; deve essere orientato a favorire la partecipazione dei lavoratori alla formazione ed al conseguimento degli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione del lavoro e dei servizi e non alla sola erogazione di benefici economici.

La valutazione deve significare osservazione del lavoro e delle sue trasformazioni, lettura delle professionalità e delle competenze previsti nell'ente e in evoluzione, con riferimento ai cambiamenti del modello organizzativo.

La valutazione deve avere ad oggetto le prestazioni ed i risultati, non le caratteristiche delle persone.

I soggetti valutatori devono attenersi ai suddetti principi ed operare per la loro piena applicazione.

I singoli elementi di valutazione riportati nelle schede dovranno essere presi in considerazione con riferimento allo specifico ambito di attività, attribuendo maggior peso a quelli più significativi per le singole aree di intervento ed evitando utilizzi di tipo burocratico.

2. Definizioni e terminologia fondamentale

“Performance”: il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali organizzazione nel suo complesso vive ed opera;

“Performance organizzativa”: la performance ottenuta dall’ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola;

“Performance individuale”: la performance ottenuta da singoli individui o gruppi di individui;

“Ciclo di gestione della performance”: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati alla fine del ciclo;

“Piano della performance”: l’insieme degli obiettivi strategici ed operativi alla base dell’attività dell’amministrazione, approvato e revisionato annualmente all’amministrazione; esso può essere contenuto nel Piano esecutivo di gestione ai sensi dell’art. 169 comma 3bis del d. lgs 267/2000

“Misurazione della performance”: attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili riferiti a processi o prodotti o impatti sui cittadini;

“Valutazione della performance”: attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall’ente, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti, anche in prospettiva futura;

“Rendicontazione sulla performance”: la descrizione periodica delle risultanze dell’attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;

“Sistema di misurazione e valutazione della performance”: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie da utilizzarsi, le fasi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti del processo di misurazione e valutazione della performance;

“Obiettivo”: la definizione puntuale di un traguardo che l’organizzazione o l’unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo le proprie finalità;

“Risultato”: l’effetto tangibile che l’obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato ovvero l’effetto realmente ottenuto alla fine del periodo;

“Programma”, “Piano di attività”, “Progetto”: la descrizione organica delle attività e delle operazioni da realizzare per raggiungere un obiettivo, del risultato da ottenere, degli indicatori e target affinché esso possa misurarsi il suo effettivo raggiungimento, delle risorse da utilizzarsi e delle fasi temporali che ne illustrano la dinamica;

“Prodotto”: l’utilità finale, in termini di beni o servizi, rivolti all’interno od all’esterno, cui è finalizzata istituzionalmente l’attività dell’amministrazione e delle singole unità organizzative;

“Processo”: la sequenza di atti e/o operazioni finalizzate alla prestazione di un prodotto;

“Indicatore”: aspetto o caratteristica del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull’efficacia, l’efficienza o la qualità dell’attività svolta e sul grado di raggiungimento dell’obiettivo;

“Target”: valore che un soggetto si prefigge di ottenere dall’indicatore prescelto perché l’obiettivo possa dirsi raggiunto;

“Benchmarking”: processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere ed importare le buone pratiche che si sviluppano in altre organizzazioni;

“Sistema informativo organizzato”: l’insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di prodotti, processi, indicatori, target e valori di benchmarking fornito da apposito servizio interno all’ente;

“Stakeholder” o **“portatori di interesse”**: qualsiasi gruppo qualificato di individui, formalizzato o no, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall’ottenimento degli obiettivi dell’amministrazione o comunque dalla sua azione. Possono essere interni od esterni all’organizzazione e possono essere portatori di diritti;

“Outcome”: impatto, effetto o risultato ultimo di un’azione; conseguenze di un’attività o di un processo dal punto di vista dell’utente del servizio o, più in generale dallo stakeholder;

“Accountability”: il dover render conto del risultato di un azione amministrativa, attraverso adeguate informazioni agli utenti e in modo da permettere a questi di esprimere un giudizio;

3. Rilevazione del livello di benessere organizzativo

Il Nucleo indipendente di Valutazione cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. Nello specifico il servizio controllo di gestione, quanto prima dopo il termine dell’anno, realizza l’indagine sul personale dipendente volta a rilevare, con voti da 1 a 10, i seguenti 3 parametri:

- Livello percepito di benessere organizzativo dell’Ente
- Grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance attivato
- Valutazione del Dirigente/Responsabile di Posizione Organizzativa preposto al proprio settore

La mancata partecipazione dei dipendenti alla presente rilevazione è da considerarsi come espressione del pieno punteggio in tutti e 3 i parametri.

Il servizio Controllo di Gestione, una volta raccolti ed elaborati i dati, relaziona al Nucleo indipendente di Valutazione, il quale tiene conto dei giudizi espressi nella formulazione della propria valutazione della “gestione delle risorse umane e benessere organizzativo” nella scheda della performance individuale del Responsabile coinvolto.

TITOLO 2 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

4. Il Ciclo di Gestione della Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce organicamente nell'ambito del ciclo di gestione della performance che l'articolo 4, comma 2, del D.lgs. 150/09 sviluppa 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, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance
- b) collegamento tra gli obiettivi e risorse (umane e finanziarie)
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
- e) utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- f) rendicontazione dei risultati della valutazione agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

Il ciclo della performance è definito dal precedente articolo 2.

Appare evidente che il “Ciclo di gestione della performance” debba discendere da una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici² e operativi³, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance. Questo documento programmatico è il “**Piano della Performance**”, che ogni amministrazione deve redigere, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, entro il 31 gennaio di ogni anno⁴.

Questa Amministrazione, al fine di semplificare gli atti amministrativi aventi un contenuto simile predispone il Piano esecutivo di Gestione integrato con il Piano della Performance come previsto dall'art. 169 comma 3 bis del d. lgs 267/2000.

Oltre a quanto già argomentato nella premessa, occorre mettere in evidenza che le finalità della valutazione sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento.

La valutazione è infatti finalizzata a:

⁵ Criteri e principi del Sistema di Valutazione: Si veda l'art.81, c.2 CCNL 6 Colloqui di feedback: si vedano le “Linee Guida per il valutatore”

⁷ Comitato di Valutazione: si veda l'art. 81, c. 3 CCNL 16/10/2008.

⁸ Customer Satisfaction: si veda il D.Lgs. 150/09 e in particolare le Delibere Civit n. 1 e n.3 del 2012

- a) Favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- b) Migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- c) Sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- d) Valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- e) Facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- f) Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- g) Sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- h) Responsabilizzare a tutti i livelli;
- i) Garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- j) Correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

5. I soggetti del processo di valutazione

La funzione di valutazione della performance è svolta:

- dal Nucleo indipendente di Valutazione della Performance che valuta la performance organizzativa, la performance individuale dei Responsabili dei Area/Settore titolari di posizione organizzativa;
- dai Responsabili di Area/Servizio titolari di posizione organizzativa che valutano le performance individuali del personale assegnato, previo convalida del Segretario Comunale che può motivatamente modificarla quale Responsabile delle Risorse Umane
- dal Sindaco che valuta la performance del Segretario comunale;

6. Il processo valutativo

Il processo di valutazione della performance individuale è un processo **continuo a frequenza annuale**, coincidente di norma con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra il seguente cronogramma:

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
GENNAIO-FEBBRAIO	1	Declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle <i>Linee Programmatiche di mandato</i> dai quali discendono gli obiettivi annuali di gestione definiti dal Segretario Comunale nel PEG integrato con il Piano della Performance.
	2	Assegnazione degli obiettivi individuali e di struttura al personale da parte del responsabile di Area per l'anno in corso e contestuale comunicazione a tutte le categorie di personale dei comportamenti organizzativi su cui si effettuerà la valutazione.
GIUGNO-SETTEMBRE	3	Monitoraggio intermedio (eventuale): verifica in itinere dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.

GENNAIO FEBBRAIO	4	<p>Rendicontazione dei risultati di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza (premierità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione “Amministrazione Trasparente”. I contenuti della rendicontazione dei risultati costituiranno parte integrante della relazione al rendiconto della gestione e alla relazione sulla Performance.</p> <p>La Relazione sulla performance di cui al comma 1, lettera b), del d. lgs 150/2009 può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 TUEL.</p>
MARZO - APRILE	5	<p>Verifica e valutazione finale: valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi + contributo individuale alla performance organizzativa) da parte del responsabile di Area per il personale assegnato, da parte del Nucleo indipendente di Valutazione per i titolari di posizione organizzativa.</p> <p>La valutazione avviene nel corso di un apposito colloquio, in cui il valutatore illustra nel dettaglio la scheda di valutazione. Il colloquio è una fase centrale del processo e serve per fare della valutazione uno strumento per conoscere, guidare ed aiutare i propri collaboratori in un'ottica di sviluppo individuale, non solo quindi per l'erogazione degli incentivi. Il Valutatore consegna la scheda di valutazione al dipendente. La scheda prevede in calce un apposito spazio dove le parti possono riportare le proprie osservazioni. La scheda va infine datata, firmata dal valutatore e consegnata al valutato che la firma per ricevuta.</p>
MAGGIO	6	<p>Erogazione degli incentivi economici collegati alla performance: è effettuata, con apposita determinazione del Segretario comunale, successivamente alla verifica da parte del Nucleo indipendente di Valutazione delle valutazioni espresse e del controllo della coerenza con i principi normativi e con i criteri stabiliti dal presente Sistema di misurazione e valutazione</p>
PROCEDURA DI CONCILIAZIONE		
Entro 15 giorni dalla valutazione	1	Istanza di riesame indirizzata al Nucleo indipendente di Valutazione in caso di contestazione di valutazione non positiva.
Entro 20 giorni dall'istanza	2	Pronunciamento del Nucleo indipendente di Valutazione.

TITOLO 3

I SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

7. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Il Sistema si applica, a decorrere dalle valutazioni riferite all'anno 2017, a tutto il personale del Comune di Lograto, con la seguente articolazione:

- a tutto il personale non dirigente del comparto
- al personale dell'Area delle Posizioni Organizzative
- al Segretario Comunale

La valutazione viene effettuata utilizzando le schede allegate al presente documento (Allegati da nr. 1 a nr.5).

La valutazione si riferisce alle seguenti **Aree di risultato**:

- a) **Area obiettivi** riguarda il grado di realizzazione di specifici obiettivi preventivamente attribuiti. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dal Controllo di gestione che ha a disposizione una scala di valutazione articolata in 5 livelli, come meglio specificato a paragrafo 8.3.
- b) **Area competenze e comportamenti** riguarda gli aspetti qualitativi della prestazione declinati in relazione al ruolo ricoperto. Il valutatore ha a disposizione una scala di valutazione articolata in 5 livelli, come meglio specificato al paragrafo 9
- c) **Area performance organizzativa**, misura la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa/Area di appartenenza o dell'ente

L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le modalità e le capacità con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione.

8. Gli obiettivi individuali o di gruppo

La programmazione degli obiettivi e la misurazione e valutazione del relativo grado di raggiungimento vedono interessati tutti i dipendenti, i quali risultano coinvolti in un processo che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, ma che deve considerare anche indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Gli OBIETTIVI GESTIONALI approvati con il PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE integrato con IL PIANO DELLA PERFORMANCE sono distinti in obiettivi di MANTENIMENTO (M), di SVILUPPO (S) e INNOVATIVI (I). Poiché gli obiettivi fissati implicano, per i dipendenti cui sono assegnati, autonomia nella modalità di gestione delle risorse assegnate e responsabilità dei risultati ottenuti, sono determinati a fianco di ciascun obiettivo operativo i relativi INDICATORI di efficacia e di attività.

Gli OBIETTIVI DI MANTENIMENTO (M) sono valutati nell'ambito dell'AREA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI differenziata per categoria professionale.

Gli OBIETTIVI DI SVILUPPO sono valutati nell'ambito dell'AREA OBIETTIVI delle schede di valutazione in numero e con peso complessivo diverso per categoria professionale;

- al personale della categoria **D non titolare di posizione organizzativa** saranno assegnati almeno 4 **obiettivi**;
- al personale delle categorie **C** saranno assegnati **almeno 3 obiettivi**
- al personale della categoria **B** saranno assegnati **almeno 2 obiettivi**

Gli **OBIETTIVI DI INNOVAZIONE** sono dettagliati in **Schede di Progetto** e sono oggetto di incentivazione mediante i fondi stanziati dall'amministrazione per i **PROGETTI SPECIALI**;

Ai Responsabili di Servizio con incarico di Posizione Organizzativa sono assegnati almeno 5 **OBIETTIVI GESTIONALI di RISULTATO (R)** che saranno oggetto di valutazione e correlati alla liquidazione della retribuzione di posizione nell'importo massimo del 25%

Per il Segretario comunale gli **OBIETTIVI GESTIONALI di RISULTATO (R)** saranno oggetto di valutazione e correlati alla liquidazione della retribuzione di posizione nell'importo massimo del 10% del monte salari come previsto dal CCNL.

11

8.1 Le caratteristiche di un obiettivo

Gli obiettivi, che in linea generale dovranno tendere a raggiungere livelli “*qualitativi di miglioramento del servizio, di innovazione e di maggiore efficienza*”, devono possedere i seguenti **requisiti**:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili¹.

8.2 Gli indicatori di performance

La valutazione finale si propone di stabilire se gli obiettivi assegnati siano stati conseguiti e in quale misura rispetto ai risultati attesi. Ne consegue che obiettivi non misurabili non potranno dare luogo ad una valutazione oggettiva; pertanto, eventualmente assegnati, non potranno portare all'erogazione della relativa indennità.

Affinché un obiettivo sia misurabile è necessario che contenga gli indicatori di misurazione quali/quantitativi ed i relativi valori programmati.

Gli indicatori individuano le dimensioni della qualità riferite all'obiettivo (es: n. di giornate lavorative con apertura al pubblico dello sportello rispetto al n. totale di giornate lavorative). A ciascun indicatore dovrà essere associato un valore programmato, ossia una misura (che può essere espressa in termini numerici assoluti o percentuali) che indica i livelli quantitativi e/o qualitativi attesi per la performance oggetto di valutazione (es: 90%). La definizione dell'indicatore e del valore programmato determina lo standard di qualità¹².

¹ Si veda in proposito l' Delibera CIVIT N. 88/2010 (“Linee guida per la definizione degli standard di qualità”) con relative tabelle esemplificative.

Se dunque intendiamo migliorare un servizio al pubblico aumentando il tempo di apertura dello sportello, è necessario indicare il numero di ore al giorno o di giorni alla settimana che si intende aumentare rispetto alla situazione di partenza.

Infatti, per essere in grado di verificare a consuntivo il raggiungimento dell'obiettivo, bisogna evitare di descriverlo attraverso l'uso di termini generici come "miglioramento", "aumento", "ottimizzazione", "razionalizzazione" senza quantificarne la reale portata.

Allo stesso tempo, l'indicatore può essere espresso anche in termini di performance complessiva, come nel caso della concreta realizzazione di una banca dati, di un sistema informativo, di un nuovo servizio online, ecc.

In conclusione, poiché la valutazione a consuntivo si esprime attraverso l'attribuzione di un punteggio all'interno di una scala di valutazione, il giudizio sul rispetto del livello di performance programmato (valutazione) dovrà trovare riscontro nei valori compresi nella scala di valutazione e nei giudizi ad essi associati.

8.3 Pesatura e valutazione degli obiettivi

Gli OBIETTIVI DI SVILUPPO e di RISULTATO sono esaminati dettagliatamente dal Segretario che effettua la pesatura, condividendola con i Responsabili di Area, in base ai seguenti criteri:

- a) complessità del procedimento amministrativo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b) grado di utilità trasversale all'intera struttura degli obiettivi assegnati;
- c) difficoltà gestionale per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- d) grado di innovazione legata al raggiungimento degli obiettivi;
- e) indicazione della Giunta Comunale degli obiettivi strategici e prioritari.

La pesatura è espressa mediante un moltiplicatore con un valore minimo di 2 ed un massimo di 20. La somma dei pesi deve essere uguale al peso complessivo attribuito alla categoria.

Al termine dell'esercizio finanziario il Controllo di Gestione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi per ogni Servizio e determina, con dettagliata e motivata relazione, quali obiettivi siano stati raggiunti, quali siano stati raggiunti parzialmente, quali siano stati raggiunti in ritardo e quali non siano stati raggiunti.

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, il valutatore attribuirà un punteggio all'interno di una scala di valutazione, corrispondente a 6 gradi di realizzazione degli stessi:

Tabella n.1: Grado di realizzazione degli obiettivi

Grado	Giudizio	Raggiungimento obiettivo	
0	Scarso	Obiettivo non raggiunto	NEGATIVO
1	Scarso	L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto per il 40%: il risultato è inferiore al valore atteso	
2	Insufficiente	L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto per il 50%: il risultato è inferiore al valore atteso	
3	Adeguito	L'obiettivo è stato raggiunto in ritardo rispetto ai tempi stabiliti.	POSITIVO
4	Buono	L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso	

5	Ottimo	L'obiettivo è stato pienamente raggiunto: il risultato è superiore al valore atteso e si distingue per le modalità	
---	--------	--	--

Il punteggio totale degli obiettivi sarà dato dalla somma dei singoli punteggi per i pesi attribuiti a ciascun obiettivo.

Il mancato o parziale conseguimento dell'obiettivo imputabile a fatti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili al valutato, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che siano state tempestivamente rappresentate le cause ostative all'Amministrazione nel momento in cui si sono appalesate: in quel caso la Giunta ha facoltà di assegnare al valutato uno o più nuovi obiettivi sostitutivi, realizzabili nella parte residuale dell'esercizio

8.4 Comunicazione degli obiettivi

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della deliberazione di approvazione del Piano esecutivo di Gestione integrato con il Piano della Performance, gli obiettivi sono comunicati da parte del Segretario comunale mediante posta elettronica a tutto il personale dipendente

I responsabili di Area mediante **colloquio informativo** spiegheranno gli obiettivi assegnati al personale afferente alla loro Area affinché risulti chiaro ciò che ci si attende dal singolo o dai gruppi in un dato periodo di tempo. Il grado di accuratezza, ma soprattutto la chiarezza e la capacità di descrivere in modo sintetico e misurabile i risultati attesi, è condizione imprescindibile per il successo del sistema.

Analogo colloquio informativo sarà curato dal Segretario comunale per illustrare gli obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa.

9. Competenze e comportamenti organizzativi

Riguarda **tutto il personale** e si riferisce all'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento di obiettivi individuali o di struttura.

I comportamenti organizzativi individuati dall'Amministrazione sono commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare. Inoltre, ogni area comportamentale viene descritta attraverso i comportamenti concreti ad essa riferiti.

All'inizio dell'anno, nella fase del "**Colloquio informativo**", il valutatore riunirà il personale per l'illustrazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono i comportamenti attesi, dopo averli contestualizzati in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura

Nelle tabelle seguenti sono riportati i comportamenti organizzativi contenuti nelle schede di valutazione:

COMPETENZE E COMPORTAMENTI CATEGORIE A-B- C-D	PESO			
	A	B	C	D
1. Flessibilità, disponibilità Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura.	20	15	7	5
2. Autonomia gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati	20	10	12	8
3. Condivisione degli obiettivi di gruppo, capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	15	10	5	5
4. Affidabilità e conoscenza delle procedure Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime. Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	15	10	10	10
5. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	20	15	11	7
6. Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale, Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti	5	5	5	5
Somma	95	65	50	40

<p style="text-align: center;">COMPETENZE E COMPORTAMENTI</p> <p style="text-align: center;">CATEGORIE D titolari di posizione organizzativa</p>	<p style="text-align: center;">PESO</p>
<p>1. Autonomia</p> <p>Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla organizzazione delle risorse</p>	5
<p>2. Comunicazione, coinvolgimento e integrazione</p> <p>Attitudine a trasmettere e far comprendere gli obiettivi da raggiungere; capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione (orientamento all'utente interno) anche attraverso la circolazione di informazioni qualificate; capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</p>	6
<p>3. Programmazione e controllo</p> <p>Capacità di programmazione e coordinamento d'attività; capacità di controllo delle attività anche mediante l'elaborazione di criteri, parametri ed indicatori per la valutazione di efficacia ed efficienza. Attenzione agli aspetti economici connessi all'attività di competenza valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati</p>	5
<p>4. Rapporti esterni e contrattuali</p> <p>Capacità di rappresentare l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, nonché di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati; capacità di gestione dei rapporti contrattuali attivati con interlocutori esterni</p>	5
<p>5. Soluzione dei problemi, adattabilità e flessibilità</p> <p>Capacità di risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti attivando le risorse controllate attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento; adattabilità al contesto operativo ed alle situazione di insufficienza di risorse</p>	6
<p>6. Sviluppo professionale</p> <p>Attitudine ed impegno per l'approfondimento ed aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, e per la traduzione in comportamenti operativi delle competenze acquisite con la partecipazione alle seguenti azioni formative:</p>	3
<p>Somma</p>	30

COMPETENZE E COMPORTAMENTI SEGRETARIO COMUNALE	PESO
1. Gestione delle risorse umane Capacità di motivare le risorse umane (gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto). Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	5
2. Coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti (o degli incaricati di P.O.) Sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei responsabili d'area, tramite note, circolari o incontri con i responsabili in forma singola o collegiale, favorendo lo sviluppo armonico dell'organizzazione	6
3. Collaborazione e flessibilità Attitudine a mettersi a disposizione della struttura in misura qualitativamente e quantitativamente adeguata alle esigenze manifestate dagli organi politici e dall'apparato tecnico dell'ente	7
4. Assistenza giuridico amministrativa Tempestività di risposta a richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori, apicali e dipendenti (Regolamenti, interpretazione di norme, predisposizione di atti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente)	5
5. Partecipazione Funzioni di partecipazione alle riunioni di G.C. e C.C. e altri organi collegiali (es. commissione elettorale comunale), sovrintendenza alla redazione dei verbali.	4
6. Sviluppo professionale Attitudine ed impegno per l'approfondimento ed aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali, e per la traduzione in comportamenti operativi delle competenze acquisite.	3
Somma	30

Il valutatore ha a disposizione una scala di valutazione articolata in sei livelli (vedi tabella 2); ad ogni livello corrisponde un indice che moltiplicato per il peso del parametro determina il punteggio da assegnare:

Tabella n. 2: Classi di punteggio e valutazioni corrispondenti

Classi	Giudizio sintetico	DESCRIZIONE SINTETICA DEL GIUDIZIO
0	INADEGUATO	Prestazione non adeguata agli standard. Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
1	SCARSO	Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base del ruolo e dei compiti assegnati.
2	MIGLIORABILE	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.
3	QUASI ADEGUATO	Prestazione quasi in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti con difettosità o lacunosità sporadiche e non sistematiche.
4	ADEGUATO	Prestazione adeguata agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difettosità o lacunosità. Corrisponde ad un giudizio "perfettamente adeguato alle attese".
5	ECCELLENTE	Prestazione superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

10. Contributo individuale alla performance organizzativa

La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa (p.o.) concerne la capacità del singolo di incidere sulla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Riguarda tutte le categorie di personale ed è effettuata dal valutatore sulla base della performance di struttura attesa, tenendo conto anche delle indagini di “customer satisfaction”, che verranno svolte in riferimento ai servizi erogati dalla struttura.

L'indagine del grado di soddisfazione dell'utenza si rende infatti necessaria per verificare la coerenza fra la qualità dei servizi offerti e le esigenze dei loro diretti destinatari.

A tal fine, a conclusione di ciascun anno solare, potrà essere sottoposto agli utenti un questionario, definito attraverso le principali dimensioni della qualità (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia). La conoscenza del gradimento del servizio da parte dell'utenza consentirà, laddove necessario, di allineare la performance organizzativa ai valori attesi e apportare le modifiche necessarie ai valori programmati.

Inoltre, attraverso i risultati delle indagini sarà possibile valutare l'apporto individuale alla performance organizzativa in un'ottica di efficacia.

Nella valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa il valutatore assegnerà un punteggio all'interno della seguente scala di valutazione, tenuto conto anche degli esiti di *customer satisfaction*.

Tabella n. 3: Classi di punteggio e valutazioni corrispondenti performance organizzativa

Descrizione della valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa			
Il valutato non ha contribuito alla p.o	INADEGUATO	0	NEGATIVO
Il valutato ha contribuito alla p.o in misura inferiore al 40%	SCARSO	1	
Il valutato ha contribuito alla p.o. in misura inferiore al 50%	INSUFFICIENTE	2	
Il valutato ha contribuito adeguatamente alla p.o.	ADEGUATO	3	POSITIVO
Il valutato ha contribuito alla p.o. in maniera più che adeguata	BUONO	4	
Il valutato ha contribuito alla p.o. in maniera eccellente	OTTIMO	5	

TITOLO 3 ESITI DELLA VALUTAZIONE E SISTEMI INCENTIVANTI

11. La valutazione finale

Al termine della valutazione il punteggio finale è determinato dalla valutazione seguenti **fattori**:

- 1. Raggiungimento degli obiettivi**
- 2. Comportamenti organizzativi**
- 3. Contributo alla performance organizzativa**

In considerazione della categoria ricoperta dal valutato, ciascun fattore avrà pesi differenti, come riportato nella seguente tabella riassuntiva:

CATEGORIA	PESO OBIETTIVI	PESO COMPORAMENTI	PESO CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
A	==	95	5
B	30	65	5
C	40	50	10
D senza PO	50	40	10
D con P.O.	60	30	10
Segretario Comunale	60	30	10

12. Valutazione del personale del comparto

La valutazione del personale del comparto (cat. A, B, C, e D non titolare di P.O.) viene effettuata utilizzando le schede dall'Allegato A all'allegato D. Il peso delle dell'area obiettivi, dell'area competenze/comportamenti e il contributo alla performance organizzativa è diverso a seconda delle categorie professionali:

CATEGORIA	PESO OBIETTIVI	PESO COMPORAMENTI	PESO CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
A	==	95	5
B	30	65	5
C	40	50	10
D	50	40	10

Gli obiettivi e gli indicatori su cui viene effettuata la valutazione vengono comunicati ai soggetti valutati a cura del Segretario comunale entro 10 giorni successivi alla pubblicazione della deliberazione di approvazione del PEG /Piano delle Performance.

La valutazione a consuntivo viene effettuata entro il mese di aprile dell'anno successivo.

I responsabili di servizio titolari di posizione organizzativa valutano il personale attribuendo a consuntivo per ogni competenza assegnata un giudizio da 0 a 5, in base al quale viene calcolato il punteggio finale.

Ove un dipendente sia assegnato in condivisione a più responsabili ognuno dei responsabili effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati dai due responsabili. Analogamente si procederà ove un dipendente nel corso dell'anno sia assegnato successivamente a diversi servizi, ricavando il punteggio dalla media ponderata delle diverse valutazioni.

La scheda prevede un campo che può essere compilato a discrezione delle parti, per eventuali osservazioni.

12.1. Attribuzione del compenso

La quota di premio destinata alla performance individuale è ripartita tra tutti i dipendenti che vi rientrano, tenendo conto dei seguenti correttivi:

- a) Punteggio individuale complessivo ottenuto
- b) % rapporto di lavoro
- c) giorni di lavoro valutabili (rispetto a 365 o 366 giorni in caso di anno bisestile) diminuiti dai giorni di assenza quali ad esempio: assenze per permessi per diritto allo studio, congedo parentale ed assenze a qualsiasi altro titolo.

Non sono considerate assenze:

- giornate di riposo ex L. 937/77
- la fruizione del congedo ordinario
- il congedo di maternità, anche anticipato ed il congedo di paternità
- il recupero del lavoro straordinario
- permessi per lutto
- i permessi per citazione a testimoniare
- i permessi per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare
- le assenze previste dall'art. 4, comma 1, della L. n. 53/2000
- i permessi fruiti dai lavoratori portatori di handicap grave ex art. 33, c. 6, della L. 104/1992

Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale ai sensi dell'art. 9, comma 3 del d.lgs 150/2009.

Il personale assunto a tempo determinato sarà valutato, ai fini della corresponsione dei compensi selettivi individuali di merito con le stesse modalità e criteri stabiliti per il personale assunto a tempo indeterminato, ma limitatamente al periodo eccedente i sei mesi continuativi riferiti al medesimo contratto di lavoro svolti presso lo stesso servizio. Per il pagamento di tali compensi e laddove siano presenti, verranno utilizzate parte delle economie generate dal sistema.

Ove il Segretario rilevi valutazioni irragionevoli o illogiche o erronea applicazione dei criteri predeterminati invita motivatamente il responsabile di servizio a riformulare le valutazioni segnalando analiticamente le illegittimità e criticità riscontrate.

L'attribuzione ad un dipendente di un punteggio inferiore a punti 300 determina l'obbligatoria apertura di procedimento disciplinare per insufficiente rendimento

Il Segretario, tenuto conto della valutazione dei Responsabili di Area/Servizio, determina con proprio provvedimento il compenso sulla base dei criteri sopra citati.

13. Valutazione del personale dell'Area Posizioni Organizzative

Ai responsabili di Area/Servizio titolari di posizione organizzativa è attribuita la retribuzione di posizione e sotto forma di indennità mensile fissa e continuativa e la retribuzione di risultato sulla base dei risultati raggiunti.

13.1. Valutazione della posizione

La valutazione delle posizioni dell'ente considera i contenuti e le caratteristiche delle posizioni lavorative. Ciò indipendentemente dalle modalità di assolvimento dei compiti e dal grado di raggiungimento degli obiettivi, riconoscendo la diversa complessità delle posizioni medesime e, pertanto, un trattamento economico diverso ai dipendenti per il semplice fatto di ricoprire tali diverse posizioni.

13.2. Graduazione delle posizioni organizzative:

La graduazione delle posizioni è effettuata, sulla base della loro complessità organizzativa e funzionale, avendo riguardo ai seguenti profili:

- collocazione nella struttura;
- complessità organizzativa;
- responsabilità gestionali.

13.3. Attribuzione della retribuzione di posizione

Nell'ambito dei profili indicati nell'articolo precedente, sono individuati i seguenti elementi di valutazione, parametrati in valori di apprezzamento da 1 a 10:

a) Collocazione nella struttura	b) Complessità organizzativa	c) Responsabilità gestionali
1. Apicalità della posizione 2. Personale assegnato 3. Relazioni interne ed esterne 4. Poliedricità della funzione 5. Supporto agli organi dell'ente	6. Attività intersettoriali gestite 7. Autonomia funzionale 8. Specificità delle cognizioni 9. Attività di studio e ricerca 10. Specializzazione professionale 11. Complessità dei processi	12. Responsabilità amministrativa 13. Responsabilità civile 14. Responsabilità penale 15. Capitoli di bilancio gestiti 16. Risorse finanziarie gestite

Si riporta di seguito foglio di calcolo per calcolare la retribuzione di posizione dei Responsabili di servizio titolari di posizione organizzativa.

GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Artt. 13 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Art. 10 CCNL 31/3/1999 L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di L. 10.000.000 ad un massimo di L. 25.000.000 annui lordi per tredici mensilità. Ciascun ente stabilisce la graduazione della retribuzione di posizione in rapporto a ciascuna delle posizioni organizzative previamente individuate

RETRIBUZIONE MINIMA	5.164,57
RETRIBUZIONE MAX	12.911,43

AREE/SETTORI	a) Collocazione nella struttura		b) Complessità organizzativa		c) Responsabilità gestionali	
	Criteria	punti	Criteria	punti	Criteria	punti
AREA ECONOMICO CONTABILE	1. Apicalità della posizione	10,00	6. Attività intersettoriali gestite	10,00	12. Responsabilità amministrativa	10,00
	2. Personale assegnato	10,00	7. Autonomia funzionale	10,00	13. Responsabilità civile	10,00
	3. Relazioni interne ed esterne	10,00	8. Specificità delle cognizioni	10,00	14. Responsabilità penale	10,00
	4. Poliedricità della funzione	10,00	9. Attività di studio e ricerca	10,00	15. Capitoli di bilancio gestiti	10,00
	5. Supporto agli organi dell'ente	10,00	10. Specializzazione professionale	10,00	16. Risorse finanziarie gestite	10,00
			11. Complessità dei processi	10,00		
		50,00	-	60,00	-	50,00
	Totale punti 160,00			Importo Indennità	12.911,43	
AREA SERVIZI ALLA PERSONA	1. Apicalità della posizione	10,00	6. Attività intersettoriali gestite (compresa funzione di vice Segretario)	10,00	12. Responsabilità amministrativa	10,00
	2. Personale assegnato	10,00	7. Autonomia funzionale	10,00	13. Responsabilità civile	10,00
	3. Relazioni interne ed esterne	10,00	8. Specificità delle cognizioni	10,00	14. Responsabilità penale	10,00
	4. Poliedricità della funzione	10,00	9. Attività di studio e ricerca	10,00	15. Capitoli di bilancio gestiti	10,00
	5. Supporto agli organi dell'ente	10,00	10. Specializzazione professionale	10,00	16. Risorse finanziarie gestite	10,00
			11. Complessità dei processi	10,00		
		50,00	-	60,00	-	50,00
	Totale punti 160,00			Importo Indennità	12.911,43	
AREA TECNICA	1. Apicalità della posizione	10,00	6. Attività intersettoriali gestite	10,00	12. Responsabilità amministrativa	10,00
	2. Personale assegnato	10,00	7. Autonomia funzionale	10,00	13. Responsabilità civile	10,00
	3. Relazioni interne ed esterne	10,00	8. Specificità delle cognizioni	10,00	14. Responsabilità penale	10,00
	4. Poliedricità della funzione	10,00	9. Attività di studio e ricerca	10,00	15. Capitoli di bilancio gestiti	10,00
	5. Supporto agli organi dell'ente	10,00	10. Specializzazione professionale	10,00	16. Risorse finanziarie gestite	10,00
			11. Complessità dei processi	10,00		
		50,00	-	60,00	-	50,00
	Totale punti 160,00			Importo Indennità	12.911,43	

Il Nucleo indipendente di Valutazione provvede all'attribuzione del coefficiente economico di posizione a ciascuna posizione organizzativa e alla determinazione della retribuzione di posizione, sulla base dei seguenti indirizzi applicativi:

- attribuisce a ciascuna posizione il “coefficiente economico di posizione” costituito dalla sommatoria dei punteggi conseguiti in ciascuno degli elementi.
- determina la retribuzione di posizione applicando proporzionalmente il coefficiente parametrico conseguito da ciascuna posizione alla retribuzione massima prevista, sulla base della formula:

$$160 : R_m = C : X$$

dove:

- 160 rappresenta il punteggio massimo conseguibile;
- R_m rappresenta la retribuzione massima prevista (data dal quoziente ottenuto dividendo la dotazione di bilancio disponibile per il numero di posizioni istituite);
- C rappresenta il coefficiente parametrico conseguito dalla posizione;
- X rappresenta la retribuzione di posizione

garantisce la soglia contrattuale minima di posizione, nel caso in cui una posizione non raggiunga la soglia retributiva minima stabilita dal CCNL, mediante integrazione d'ufficio della differenza.

Il Responsabile non soddisfatto della valutazione può presentare ricorso, al Nucleo indipendente di Valutazione, con le modalità ed entro i termini stabiliti dal paragrafo 14.

13.4. Attribuzione della retribuzione di risultato

La valutazione della prestazione dei responsabili di servizio titolari di posizione organizzativa viene effettuata sulla base della scheda Allegato E suddivisa in tre aree di risultato alle quali viene attribuito un peso diverso.

L'area obiettivi pesa 60/100 e valuta la performance della struttura di diretta responsabilità del valutato attraverso specifici indicatori di efficacia e di efficienza la verifica del grado di realizzazione di specifici obiettivi selezionati tra quelli di PEG /Piano della Performance.

Gli obiettivi e gli indicatori su cui viene effettuata la valutazione vengono comunicati ai soggetti valutati a cura del Segretario comunale entro 10 giorni successivi alla pubblicazione della deliberazione di approvazione del PEG /Piano delle Performance.

Per quanto possibile tali indicatori dovrebbero essere definiti in forma associata in modo da rendere possibile il confronto tra gli Enti.

L'area valutazione delle competenze/comportamenti contiene le competenze assegnate alle quali è attribuito un peso in base al grado di rilevanza pari a 30/100

Il contributo alla performance organizzativa ha un peso pari a 10/100.

La valutazione delle competenze/comportamenti viene effettuata dal Nucleo indipendente di Valutazione sulla base di una relazione che il valutato deve redigere ed inviare al Nucleo entro il mese di febbraio.

Qualora dovessero essere rilevati casi di responsabilità dirigenziale relativi alle fattispecie previste da norme di legge o regolamentari, il Nucleo ne terrà conto in sede di valutazione a consuntivo ai fini della formulazione del giudizio complessivo.

La scheda prevede un campo che può essere compilato a discrezione delle parti, per eventuali osservazioni.

La retribuzione di risultato erogabile, determinata secondo il CCNL vigente nel valore massimo pari al 25% della retribuzione di posizione, viene calcolata in proporzione al punteggio assegnato.

Il Segretario, tenuto conto della valutazione del Nucleo indipendente di Valutazione, attribuisce con proprio provvedimento la retribuzione di risultato calcolata in modo proporzionale con la seguente formula:

$$\% \text{ retribuzione di risultato da attribuire} = \frac{\text{punteggio complessivo} \times 25}{500 \text{ (punteggio max)}}$$

14. Valutazione del Segretario Comunale

La valutazione della performance individuale del Segretario generale² viene effettuata sulla base della scheda Allegato F.

Come per i responsabili di servizio titolati di posizione organizzativa, la scheda prevede per l'area obiettivi un peso pari a 60/100, per l'area competenze/comportamenti un peso pari a 30/100 e per il contributo alla performance organizzativa un peso pari a 10/100.

Qualora nell'area obiettivi vi siano parametri non valutabili, la valutazione verrà effettuata con riferimento ai soli fattori dell'area competenze/comportamenti, riparametrando proporzionalmente il peso dei fattori in base 100.

La retribuzione di risultato erogabile, determinata secondo il CCNL vigente nel valore massimo pari al 10% del monte salari del Segretario Generale, viene calcolata in proporzione al punteggio assegnato con atto del Sindaco, su proposta del Nucleo.

La valutazione dei risultati dell'attività viene effettuata dal Sindaco seguendo la seguente procedura:

1. il Segretario redige una relazione sull'attività e sugli obiettivi conseguiti nell'anno di valutazione;
2. il Sindaco sulla base degli obiettivi raggiunti e avvalendosi della relazione compila la scheda di valutazione del Segretario comunale per l'attribuzione della retribuzione di risultato;
3. la scheda viene formalmente consegnata al Segretario comunale il quale, entro 15 giorni dal ricevimento, la trasmette gli uffici Segreteria e Ragioneria per la predisposizione del Decreto di Liquidazione del compenso, calcolato con la seguente formula:
- 4.

$$\% \text{ retribuzione di risultato da attribuire} = \frac{\text{punteggio complessivo} \times 10}{500 \text{ (punteggio max)}}$$

² **L'art 42 del CCNL 1998-2001** dei Segretari comunali e provinciali prevede:

Ai segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale.

Gli Enti del comparto destinano a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10% del monte salari riferito a ciascun segretario nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.

Art 97 T.U. EE. LL.: spetta in particolare al Segretario Comunale:

la funzione di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;
sovrintendere allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e coordinarne le attività.

TITOLO 4 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

15. Osservazioni, ricorsi.

Sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione è possibile per ciascun valutato attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.

La richiesta deve essere presentata al Nucleo indipendente di Valutazione entro 15 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale al dipendente. Entro 20 giorni dal ricevimento della richiesta il Nucleo indipendente di Valutazione si riunisce per valutare la fondatezza della richiesta e, in caso positivo, per proporre al valutatore eventuali soluzioni correttive.

16. Trasparenza

Come previsto dal D.Lgs. 33/2013 di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sono pubblicati annualmente nell'apposita sezione del sito istituzionale del Comune denominata “Amministrazione Trasparente”.



COMUNE DI LOGRATO

Provincia di Brescia

ALLEGATO A

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. A

Dipendente		Data di nascita	Data di assunzione
Area/servizio		Categoria	Profilo professionale
Anzianità nell'Ente	nel Anzianità nel profilo professionale ricoperto	Esperienze in altri enti pubblici	Esperienze nel settore privato
Valutatore			Periodo di valutazione

AREA COMPETENZE / COMPORAMENTI	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale	
	1. Flessibilità, disponibilità e soluzione dei problemi Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare problemi, situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti, al fine di realizzare i compiti assegnati.	20			100		
	2. Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati	20			100		
	3. Condivisione degli obiettivi di gruppo , capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	15			75		
	4. Affidabilità e conoscenza delle procedure Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime,	15			75		
	5. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	20			100		
	6. Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale, Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti	5			50		
	Somme	95			475		
Contributo alla performance organizzativa	5			25			

Valutazione complessiva				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area competenze/comportamenti	95	475		
Contributo alla performance organizzativa	5	25		
Somma	100	500		

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

.....

.....



COMUNE DI LOGRATO

Provincia di Brescia

ALLEGATO B

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. B

Dipendente		Data di nascita	Data di assunzione
Area/servizio		Categoria	Profilo professionale
Anzianità nel nell'Ente	Anzianità nel profilo professionale ricoperto	Esperienze in altri enti pubblici	Esperienze nel settore privato
Valutatore			Periodo di valutazione

	Obiettivi	Indicatore	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio finale
AREA OBIETTIVI	Obiettivi assegnati				
	Obiettivi assegnati				
	Obiettivi assegnati				
	Obiettivi assegnati				
	Obiettivi assegnati				
	somme		30		150

AREA COMPETENZE / COMPORTAMENTI	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale	
	1. Flessibilità, disponibilità e soluzione dei problemi Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare problemi, situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti, al fine di realizzare i compiti assegnati.	15			75		
	2. Autonomia gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati	10			50		
	3. Condivisione degli obiettivi di gruppo , capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	10			50		
	4. Affidabilità e conoscenza delle procedure Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime,	10			50		
	5. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	15			150		
	6. Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale, Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti	5			25		
	Somme	65			325		
Contributo alla performance organizzativa	5			25			

Valutazione complessiva				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area obiettivi	30	150		
Area competenze/comportamenti	65	325		
Contributo alla performance organizzativa	5	25		
Somma	100	500		

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

.....

.....



COMUNE DI LOGRATO

Provincia di Brescia

ALLEGATO C

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. C

Dipendente		Data di nascita	Data di assunzione
Area/servizio		Categoria	Profilo professionale
Anzianità nel nell'Ente	Anzianità nel profilo professionale ricoperto	Esperienze in altri enti pubblici	Esperienze nel settore privato
Valutatore			Periodo di valutazione

AREA OBIETTIVI	Obiettivi	Indicatore	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio max	Punteggio finale
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
Somme			40		200	

AREA COMPETENZE / COMPORAMENTI	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale	
	1. Flessibilità, disponibilità e soluzione dei problemi Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare problemi, situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti, al fine di realizzare i compiti assegnati.	7			35		
	2. Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati	12			60		
	3. Condivisione degli obiettivi di gruppo , capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	5			25		
	4. Affidabilità e conoscenza delle procedure Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime,	10			50		
	5. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	11			55		
	6. Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale, Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti.	5			25		
	Somme	50			250		
Contributo alla performance organizzativa	5			25			

Valutazione complessiva				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area obiettivi	40	200		
Area competenze/comportamenti	50	250		
Contributo alla performance organizzativa	10	50		
Somma	100	500		

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

.....

.....



COMUNE DI LOGRATO

Provincia di Brescia

ALLEGATO D

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. D (non titolari di PO)

38

Dipendente		Data di nascita	Data di assunzione
Area/servizio		Categoria	Profilo professionale
Anzianità nel nell'Ente	Anzianità nel profilo professionale ricoperto	Esperienze in altri enti pubblici	Esperienze nel settore privato
Valutatore			Periodo di valutazione

AREA OBIETTIVI	Obiettivi	Indicatore	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio max	Punteggio finale
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
Somme			50		250	

AREA COMPETENZE / COMPORAMENTI	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
	1. Flessibilità, disponibilità e soluzione dei problemi Capacità d'adattamento e disponibilità ad operare con la flessibilità necessaria a fronteggiare problemi, situazioni straordinarie, impreviste o in genere contingenti, al fine di realizzare i compiti assegnati.	5		25		
	2. Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del centro di responsabilità Capacità di gestire il tempo lavorativo ed esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo negli ambiti imposti dai compiti assegnati	8		40		
	3. Condivisione degli obiettivi di gruppo , capacità di gestire rapporti interni ed esterni e superamento dei conflitti. Capacità d'integrarsi nel proprio gruppo di lavoro condividendone gli obiettivi e di gestire correttamente gli eventuali rapporti con gli utenti interni ed esterni al fine d'evitare l'insorgere di conflitti e di risolvere quelli in corso, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'ente.	5		25		
	4. Affidabilità e conoscenza delle procedure Affidabilità e corretta interpretazione degli incarichi, conoscenza delle procedure operative dell'ente e capacità d'adeguamento della propria attività alle medesime,	10		50		
	5. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati Capacità di ottimizzare l'attività da svolgere al fine di completare gli incarichi affidati nei tempi previsti, mantenendo al contempo un'attenzione alla qualità del servizio reso (interno/esterno) verificandone il risultato e gli aspetti economici connessi (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati)	7		35		
	6. Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale, Capacità d'impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi di carattere operativo; capacità di svolgere i compiti assegnati mostrando impegno per l'approfondimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali; traduzione in comportamenti operativi degli apprendimenti acquisiti.	5		25		
	Somme	40		200		
Contributo alla performance organizzativa	5		25			

Valutazione complessiva				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area obiettivi	50	250		
Area competenze/comportamenti	40	200		
Contributo alla performance organizzativa	10	50		
Somma	100	500		

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

.....

.....



COMUNE DI LOGRATO

Provincia di Brescia

ALLEGATO E

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. D (Titolari di P.O.)

Dipendente		Data di nascita	Data di assunzione
Area/servizio		Categoria	Profilo professionale
Anzianità nel nell'Ente	Anzianità nel profilo professionale ricoperto	Esperienze in altri enti pubblici	Esperienze nel settore privato
Valutatore			Periodo di valutazione

AREA OBIETTIVI	Obiettivi	Indicatore	Peso	Grado di Raggiungimento	Punteggio max	Punteggio finale
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
Somme			60		300	

AREA COMPETENZE / COMPORAMENTI	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
	1. Autonomia Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla organizzazione delle risorse	5		25		
	2. Comunicazione, coinvolgimento e integrazione Attitudine a trasmettere e far comprendere gli obiettivi da raggiungere; capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione (orientamento all'utente interno) anche attraverso la circolazione di informazioni qualificate. Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	6		30		
	3. Programmazione e controllo Capacità di programmazione e coordinamento d'attività; capacità di controllo delle attività anche mediante l'elaborazione di criteri, parametri ed indicatori per la valutazione di efficacia ed efficienza. Attenzione agli aspetti economici connessi all'attività di competenza valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati	5		25		
	4. Rapporti esterni e contrattuali Capacità di rappresentare l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, nonché di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati; capacità di gestione dei rapporti contrattuali attivati con interlocutori esterni	5		25		
	5. Soluzione dei problemi, adattabilità e flessibilità Capacità di risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti attivando le risorse controllate attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento; adattabilità al contesto operativo ed alle situazione di insufficienza di risorse	6		30		
	6. Sviluppo professionale Attitudine ed impegno per l'approfondimento ed aggiornamento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, e per la traduzione in comportamenti operativi delle competenze acquisite con la partecipazione alle seguenti azioni formative:	3		15		
	Somme	30		150		
Contributo alla performance organizzativa	10		50			

Valutazione complessiva				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area obiettivi	60	300		
Area competenze/comportamenti	30	150		
Contributo alla performance organizzativa	10	50		
Somma	100	500		

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

.....

.....



COMUNE DI LOGRATO

Provincia di Brescia

ALLEGATO F

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

Dipendente		Data di nascita	Data di assunzione
Area/servizio		Categoria	Profilo professionale
Anzianità nel nell'Ente	Anzianità nel profilo professionale ricoperto	Esperienze in altri enti pubblici	Esperienze nel settore privato
Valutatore			Periodo di valutazione

AREA OBIETTIVI	Obiettivi	Indicatore	Peso	Grado di Raggiungimento	Punteggio max	Punteggio finale
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
	Obiettivi assegnati					
Somme			60		300	

AREA COMPETENZE / COMPORAMENTI	Competenze assegnate	Peso	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale	
	1. Gestione delle risorse umane Capacità di motivare le risorse umane (gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto). Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	5			25		
	2. Coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti (o degli incaricati di P.O.) Sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei responsabili d'area, tramite note, circolari o incontri con i responsabili in forma singola o collegiale, favorendo lo sviluppo armonico dell'organizzazione	6			30		
	3. Collaborazione e flessibilità Attitudine a mettersi a disposizione della struttura in misura qualitativamente e quantitativamente adeguata alle esigenze manifestate dagli organi politici e dall'apparato tecnico dell'ente	7			35		
	4. Assistenza giuridico amministrativa Tempestività di risposta a richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori, apicali e dipendenti (Regolamenti, interpretazione di norme, predisposizione di atti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente)	5			25		
	5. Partecipazione Funzioni di partecipazione alle riunioni di G.C. e C.C. e altri organi collegiali (es. commissione elettorale comunale), sovrintendenza alla redazione dei verbali.	4			20		
	6. Sviluppo professionale Attitudine ed impegno per l'approfondimento ed aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali, e per la traduzione in comportamenti operativi delle competenze acquisite.	3			15		
	Somme	30			150		
Contributo alla performance organizzativa	10			50			

Valutazione complessiva				
Area	Peso	Punteggio max	Verifica intermedia	Punteggio finale
Area obiettivi	60	300		
Area competenze/comportamenti	30	150		
Contributo alla performance organizzativa	10	50		
Somma	100	500		

Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

.....

.....

TITOLO 5 - MODALITA' E DEI CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DELLE POSIZIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

Art. 1

PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE.

1. Le progressioni economiche orizzontali sono attribuite in modo selettivo e meritocratico ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati con la metodologia di valutazione vigente.
2. Le progressioni orizzontali possono essere attribuite solo nel caso in cui vi siano risorse disponibili nella parte stabile del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività, tenuto conto che in queste ultime vengono compresi gli oneri derivanti dal finanziamento dell'indennità di comparto e delle progressioni orizzontali effettuate nel tempo, al loro costo originario.
3. La progressione economica orizzontale si sviluppa partendo dal trattamento tabellare iniziale delle quattro categorie o delle posizioni di accesso infracategoriale B3 e D3, con l'acquisizione in sequenza degli incrementi corrispondenti alle posizioni successive previste nel contratto collettivo nazionale di lavoro, dando origine ai seguenti possibili percorsi individuali:
 - per la categoria A, dalla A1 alla posizione A5;
 - per la categoria B, dalla B1 alla posizione B7 e dalla posizione B3 alla posizione B7;
 - per la categoria C, dalla C1 alla posizione C5;
 - per la categoria D, dalla D1 alla posizione D6 e dalla posizione D3 alla posizione D6.
4. Il valore economico di ogni posizione successiva alla posizione iniziale è quello indicato dalle vigenti disposizioni contrattuali.
5. La progressione economica orizzontale è riconosciuta sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili, così come stabilito dall'art. 23, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009.

Art. 2

PERIODICITÀ DELLE SELEZIONI

1. Le selezioni vengono effettuate **annualmente** previa quantificazione, in sede di contrattazione, della parte di risorse stabili da destinare per l'anno di competenza, con riferimento ai contingenti di personale esistenti alla data del 31/12 dell'anno precedente, i relativi benefici avranno decorrenza dall'atto di attribuzione della nuova posizione economica, che avverrà con la firma del verbale di approvazione della graduatoria della selezione effettuata.
2. **Solo per l'anno 2016 i relativi benefici avranno decorrenza dall'inizio dal 1° agosto 2016**

Art. 3

POSIZIONI ECONOMICHE DA ATTRIBUIRE

1. In sede di contrattazione viene determinato l'importo complessivo delle risorse da destinare a tale istituto, nell'ambito della parte stabile del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività costituito ai sensi del vigente C.C.N.L. del Comparto Regioni e Autonomie Locali.
2. Le posizioni economiche saranno attribuite a una quota limitata di dipendenti che hanno i requisiti per poter partecipare nei limiti delle risorse a ciò destinate nel fondo per le risorse decentrate (parte stabile).

3. Per l'anno 2016 le risorse destinate alle progressioni sono definite nell'importo destinato col presente contratto indicato all'art. 14 e ripartito come segue:

€ 470,00 per la Cat. B

€ 880,00 per la Cat. C

€ 1.450,00 per la Cat. D

1. Le risorse destinate alle posizioni di sviluppo della progressione economica orizzontale attribuite a tutto il personale in servizio, restano comunque acquisite nel fondo appositamente costituito, le eventuali cessazioni non comporteranno la riduzione del fondo che sarà sommato a quello successivo.
2. Le risorse destinate alle progressioni orizzontali devono inoltre offrire la possibilità di progressione ad un numero di dipendenti tale che, in rapporto a quelli complessivamente in servizio nella categoria di appartenenza, siano garantiti i principi di pari opportunità previsti dalla normativa vigente.

51

Art. 4

REQUISITI GENERALI PER CONCORRERE ALLA SELEZIONE

1. Concorrono alla selezione per l'attribuzione della posizione economica superiore, nei limiti percentuali e di risorse previsti dal comma 1 del precedente articolo 4, i dipendenti in servizio a tempo indeterminato, inquadrati nella rispettiva posizione giuridica da almeno **tre anni** (36 mesi) al 31/12 dell'anno immediatamente precedente alla indizione della selezione;

2. Nell'anzianità di Servizio è computata l'anzianità maturata in altri enti del comparto, solo se l'assunzione è avvenuta tramite trasferimento per mobilità.

3. Sono ammessi in graduatoria esclusivamente i dipendenti che hanno assicurato nell'anno precedente a quello di decorrenza del nuovo beneficio economico, una presenza in servizio pari almeno a 4/5 dell'ordinario orario individuale di lavoro, **non considerando** ai fini del computo come periodi di mancata presenza, i seguenti:

- ferie, riposo compensativo;
- assenza per infortuni per cause di servizio;
- permessi sindacali per attività riferite all'ente, aspettative o distacchi sindacali
- astensione obbligatoria per maternità;
- assenza per donazione sangue o protezione civile;
- assenza per permessi retribuiti di cui alla Legge 104/92 ex art. 33 comma 3.

4. Alla progressione economica orizzontale non partecipa il personale dipendente che nel biennio precedente alla data della selezione sia stato destinatario di sanzioni disciplinari superiori alla censura o abbia ricevuto una valutazione insufficiente.

5. Entro 30 giorni successivi alla stipula del contratto collettivo decentrato integrativo ovvero del presente accordo, il Segretario Generale provvede, con propria determina, all'indizione delle selezioni per l'attribuzione delle posizioni economiche all'interno di ciascuna categoria, approvando il relativo avviso, che sarà pubblicato sul sito istituzionale almeno per 15 giorni, nonché affisso in cartaceo alla bacheca per le comunicazioni sindacali. Il personale interessato entro la scadenza dell'avviso presenta all'ufficio personale apposita istanza, come da modello che sarà predisposto dall'ufficio stesso.

6. L'esclusione dalle previste selezioni viene comunicata, con la motivazione, direttamente ai dipendenti interessati, nella sede di lavoro.

Art. 5

CRITERI SPECIFICI DI VALUTAZIONE

1. I criteri specifici di valutazione sui quali si basano le selezioni sono i seguenti:

A) Esperienza professionale acquisita

Per esperienza professionale acquisita si intende l'anzianità di servizio (l'anzianità minima richiesta), in relazione ai periodi di attività maturati e svolti all'interno di un ente locale con rapporto di lavoro a tempo sia determinato che indeterminato.

In caso di pari punteggio, verrà preferito il dipendente titolare di maggiore anzianità all'interno dell'ente.

B) Arricchimento professionale

Per arricchimento professionale si intende:

- capacità di sostituire colleghi di categoria equivalente con diverso profilo professionale (capacità di polivalenza funzionale nell'ambito della propria area);
- abilità applicativa delle cognizioni apprese in ambito lavorativo, in funzione della miglior produttività ed efficienza del servizio di competenza;
- espletamento di incarichi speciali con assunzione di particolari responsabilità (come dettagliato nell'apposito regolamento per la disciplina dell'istituto delle specifiche responsabilità);
- espletamento di attività di coordinamento di unità operative, unità di progetto o squadre operaie;
- partecipazione a progetti o iniziative specifici;
- addestramento del personale in fase operativa;
- autonomia operativa in relazione alle mansioni espletate;

C) Formazione e aggiornamento professionale

Si fa riferimento alla **formazione acquisita** dal personale dipendente con la frequenza a corsi di formazione o specializzazione per conseguire tecniche e approcci lavorativi che permettano l'adeguamento delle conoscenze lavorative, tenendo conto delle novità intervenute sia in termini tecnologici che normativi ma **anche all'abilità applicativa di cognizioni apprese a seguito di processi in ambito lavorativo**, per le categorie che in relazione alle mansioni svolte, non hanno possibilità di frequentare corsi formativi con facilità (ad es. centralinisti ed operai).

Per operai e centralinista, il punteggio sarà attribuito in relazione all'abilità applicativa e all'arricchimento professionale, collegati ad oggettive e dimostrabili innovazioni attuate all'ambito lavorativo.

All'interno della formazione e aggiornamento rientrano anche eventuali:

- Titoli di studio superiori a quelli richiesti dalla categoria di appartenenza;
- Attestati e patentini di mestiere specifici.
- Iscrizione a specifici albi professionali;

D) Qualità della prestazione e impegno profuso nell'attività svolta

Nell'impegno e qualità della prestazione individuale, si valutano (anche sulla base della valutazione della performance):

- Media delle valutazioni del biennio precedente; per i dipendenti assunti tramite mobilità nei due anni precedenti, si richiederà all'ente di provenienza la scheda di valutazione individuale.
- La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e la partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità;
- L'iniziativa personale e la capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro.

E) Risultati ottenuti

Nei risultati ottenuti si valutano:

- resa delle prestazioni in termini di utilizzo del tempo di lavoro (rendimento);
- l'effettiva erogazione della maggiore professionalità acquisita attraverso l'arricchimento professionale.

Art. 6

MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI.

1. La selezione avviene sulla base dei criteri individuati all'art. 5 nei limiti dei punteggi come da allegati 1, 2 e 3 (punteggi per l'attuazione del sistema di progressione orizzontale e scheda di valutazione per la progressione economica).
2. I punteggi, tranne quello relativo all'anzianità, sono riferiti al biennio precedente a quello di attuazione della progressione.
3. Sono considerati idonei i dipendenti che conseguono un punteggio almeno di **70 punti**. La progressione economica è attribuita ai dipendenti idonei che hanno conseguito il punteggio più alto all'interno della propria categoria in ordine decrescente nei limiti stabiliti dall'art. 3.
4. Una volta determinate le graduatorie per ogni categoria, verranno effettuati i passaggi in sequenza, sulla base delle risorse disponibili.
5. A parità di punteggio in sede di graduatoria finale di merito, per l'anno di competenza, sarà preferito il candidato con maggiore anzianità di servizio nella posizione economica di appartenenza. In caso di ulteriore parità sarà preferito il candidato più anziano di età.

Art. 7

VALUTAZIONE.

1. La valutazione del personale, ai fini della progressione economica all'interno della categoria, per i dipendenti appartenenti alle categorie A, B e C è effettuata dai titolari di Posizione organizzativa riuniti in comitato, coadiuvati dal Segretario comunale, per i dipendenti di categoria D dal Nucleo di Valutazione, integrato con il Responsabile di servizio, per i Responsabili di Servizio dal Nucleo di Valutazione.
2. Per i dipendenti che prestano servizio presso altri enti, ammessi alla progressione economica orizzontale, la valutazione in merito all'arricchimento professionale e alla prestazione verrà effettuata da parte del dirigente dell'ufficio presso il quale il dipendente medesimo risulta assegnato nel periodo oggetto di valutazione.
3. La valutazione viene comunicata al dipendente il quale, se dissente, può chiedere entro 10 giorni dalla comunicazione, di essere sentito dai valutatori e dal Segretario Generale. All'incontro può anche assistere un rappresentante sindacale o una persona di fiducia del dipendente. Al termine dell'incontro l'organo preposto decide in via definitiva se modificare o meno la valutazione del dipendente.

ALLEGATO 1
RIEPILOGO PUNTEGGI MASSIMI PER CRITERI DI VALUTAZIONE

Categoria	Esperienza acquisita	Arricchimento professionale	Formazione e aggiornamento	Qualità prestazione individuale	Risultati conseguiti	Totale massimo
	1	2	3	4	5	
B	10	20	10	30	30	100
C	10	20	10	30	30	100
D	5	10	15	30	40	100

ALLEGATO 2

SCHEDA DI VALUTAZIONE P.E.O CAT B. e C

Dipendente	Cat. Attuale	Cat. PEO
Rossi Mario	B1	B2
SCHEDA VALUTAZIONE P.E.O. CATEGORIA B - C		

	CRITERI	Punteggio max	Punteggio assegnato
1	Esperienza acquisita (anzianità di servizio oltre l'anzianità minima richiesta per la selezione)	10	
	Fino a 5 anni:	2	
	da 6 a 10 anni:	5	
	oltre 10 anni	10	
2	Prestazioni rese con maggior arricchimento professionale	20	
	1. Capacità di polivalenza funzionale nell'ambito della propria area	10	
	Minima	3	
	Buona	5	
	Rilevante	7	
	Elevata	10	
	2. Abilità applicativa delle cognizioni apprese in ambito lavorativo, in funzione della miglior produttività ed efficienza del servizio di competenza	10	
	Minima	3	
	Buona	5	
	Rilevante	7	
Elevata	10		
3	Formazione e aggiornamento professionale	10	
	1. Formazione acquisita dal personale dipendente con la frequenza a corsi di formazione o specializzazione		
	un punto per ogni corso frequentato nell'ultimo biennio con un massimo di punti	5	
	2. Possesso di titoli di studio superiori a quelli richiesti dalla specifica categoria di appartenenza	3	
	iscrizione a specifici albi professionali	1	
attestati e patentini di mestiere specifici	1		
4	Qualità della prestazione individuale	30	
	Media delle valutazioni del biennio precedente	20	
	Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e la partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità;	5	
	Iniziativa personale e la capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro	5	
5	Risultati conseguiti	30	
	Resa delle prestazioni in termini di utilizzo del tempo di lavoro (rendimento)	15	
	Effettiva erogazione della maggiore professionalità acquisita attraverso l'arricchimento professionale.	15	
TOTALE		100	

ALLEGATO 3

SCHEMA DI VALUTAZIONE P.E.O CAT D

Dipendente	Cat. Attuale	Cat. PEO
Verdi Maria	D1	D2
SCHEMA VALUTAZIONE P.E.O. CATEGORIA D		

	CRITERI	Punteggio max	Punteggio assegnato
	Esperienza acquisita (anzianità di servizio oltre l'anzianità minima richiesta per la selezione)	5	
1	Fino a 5 anni:	1	
	da 6 a 10 anni:	3	
	oltre 10 anni	5	
	Prestazioni rese con maggior arricchimento professionale	10	
2	1. Capacità di polivalenza funzionale nell'ambito della propria area	5	
	Minima	1	
	Buona	3	
	Rilevante	4	
	Elevata	5	
	2. Abilità applicativa delle cognizioni apprese in ambito lavorativo, in funzione della miglior produttività ed efficienza del servizio di competenza	5	
	Minima	1	
	Buona	3	
	Rilevante	4	
	Elevata	5	
	Formazione e aggiornamento professionale	15	
3	1. Formazione acquisita dal personale dipendente con la frequenza a corsi di formazione o specializzazione		
	Un punto per ogni corso frequentato nell'ultimo biennio con un massimo di punti	10	
	2. Possesso di titoli di studio superiori a quelli richiesti dalla specifica categoria di appartenenza	3	
	Iscrizione a specifici albi professionali	1	
	Attestati e patentini di mestiere specifici	1	
	Qualità della prestazione individuale	30	
4	Media delle valutazioni del biennio precedente	10	
	Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e la partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità;	5	
	Iniziativa personale e la capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro	15	
	Risultati conseguiti	40	
5	Resa delle prestazioni in termini di utilizzo del tempo di lavoro (rendimento)	20	
	Effettiva erogazione della maggiore professionalità acquisita attraverso l'arricchimento professionale.	20	
TOTALE		100	

