C O M U N E D I L A V A G N A
Provincia di Genova

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Seduta del 31/10/2012

N. 158

OGGETTO : APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AGGIORNATO.

L'anno Duemiladodici, addì trentuno del mese di Ottobre, alle ore 12:00 convocata nei modi e nei termini di legge, si è riunita nella solita sala delle adunanze la Giunta Comunale composta dai Signori:

			PRESENTE	ASSENTE
1.	VACCAREZZA GIULIANO	- Sindaco	X	
2.	CAVERI MAURO	- Vice Sindaco	X	
3.	ARMANINO MAURO	- Assessore	X	
4.	BACCHELLA LAURA	- Assessore	X	
5.	DASSO LORENZO	- Assessore	X	
6.	IMPARATO CARMINE	- Assessore		X
7.	MANCA RAFFAELE	- Assessore	X	
8.	STEFANI GUIDO	- Assessore		X
		T O T A L E	**6**	**2**

Partecipa il Segretario Generale Dott. ORLANDO CONCETTA

Il Sig. Giuliano Vaccarezza, nella Sua qualità di Sindaco, assunta la Presidenza, constatata la legalità dell'adunanza e dichiarata aperta la seduta, invita la Giunta a trattare le pratiche elencate nell'ordine del giorno.

LA GIUNTA COMUNALE

Su relazione dell'Assessore all' Organizzazione e Risorse umane, **Mauro Caveri** ed in conformità della proposta di deliberazione allegata all'originale;

Premesso che l'attuazione delle disposizioni del D.lgs n. 150/2009 è diretta allo sviluppo di una cultura del merito e della valorizzazione della qualità del lavoro e della produttività, del singolo e dell'intera amministrazione attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di valutazione delle performance;

Richiamato che il D.lgs n. 150/2009 all'art. 7 stabilisce che le pubbliche amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale e a tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance, introducendo quindi un nuovo sistema integrato di gestione delle performance;

Richiamato inoltre il D.lgs 165/2001 che regolamenta nel titolo III "Contrattazione collettiva e rappresentatività sindacale" i concetti di produttività e valutazione rinviando anche alla contrattazione collettiva di riferimento;

Richiamato l'art. 13 del Regolamento sul Ciclo di gestione della performance e l'Organismo Indipendente di Valutazione approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 236/2010 il quale stabilisce che la Giunta Comunale adotta il sistema di valutazione e incentivazione definito in sede di prima applicazione dall'organismo indipendente di valutazione ai sensi del D.Lgs. 150/2009;

Tenuto conto delle indicazioni sul Sistema di misurazione e valutazione della performance contenute nelle delibere 89/2010, 104/2010 111/2010 e 114/2010 emanate dalla Commissione per la valutazione trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT);

Richiamata in particolare la delibera Civit n. 111/2010 secondo la quale "indipendentemente dall'adeguamento alle disposizioni di cui al Titolo III del decreto legislativo n. 150 del 2009 della contrattazione collettiva integrativa vigente e, comunque, dall'operatività delle previsioni di cui all'art. 19, alla luce della sopravvenuta normativa (decreto legge n. 78 del 2010, convertito nella legge n. 122 del 2010):

a) le amministrazioni devono procedere alla definizione e adozione dei Sistemi di misurazione e valutazione anche della performance individuale e a darne concreta applicazione nei termini legislativamente previsti;

b) gli enti territoriali devono egualmente procedere alla valutazione individuale, eventualmente in applicazione dei criteri vigenti;

Richiamato il Decreto del Sindaco n. 36 del 23 novembre 2010 con il quale è stato nominato l'Organismo Indipendente di Valutazione in forma monocratica di cui all'art. 14 del D.Lgs n. 159/2009 nella persona del Dott. Marco Rossi;

Dato atto che così come previsto dal suddetto Regolamento sul ciclo di gestione della performance e l'Organismo Indipendente di Valutazione, il Direttore Generale e l'Ufficio controllo di gestione e struttura di supporto all'OIV hanno collaborato con l'Organismo Indipendente di Valutazione nella definizione del sistema di valutazione e incentivazione, nonché nella riunione del 8 ottobre all'aggiornamento dello stesso alla luce delle novità normative, apportando altresì alcune integrazioni e precisazioni di tipo applicativo;

Esaminata la proposta di aggiornamento del sistema di valutazione elaborata congiuntamente dal Direttore Generale, dall'Organismo indipendente di valutazione e con la collaborazione del Controllo interno di gestione, concernente la definizione del Sistema di Valutazione del Comune di Lavagna allegata alla presente Delibera e della quale costituisce parte integrante e sostanziale;

Ricordato inoltre che i principali contenuti degli aggiornamenti proposti sono stati illustrati dal Direttore Generale ai Dirigenti e ai Responsabili di posizione organizzativa nell'ambito della bozza di un documento intitolato "La performance e il salario accessorio nell'ambito del piano esecutivo di gestione e del piano dettagliato degli obiettivi " inviato agli stessi mediante posta elettronica";

Considerato che il sistema di valutazione e incentivazione deve assicurare un raccordo con il ciclo della performance e gli strumenti di programmazione dell'Ente;

Rilevato che per il combinato disposto dei commi 1 e 4 dell'articolo 65 del decreto legislativo n. 165/2001 come modificato dal decreto legislativo n. 141/2011, per il comparto Regioni e Autonomie Locali, è previsto l'obbligo di adeguare i contratti integrativi alle disposizioni riguardanti la definizione degli ambiti riservati, rispettivamente, alla contrattazione collettiva e alla legge, nonché a quanto previsto dalle disposizioni del Titolo III del dlgs n. 165/2001, entro il 31 dicembre 2011, e, qualora tali contratti non vengano adeguati, cessano comunque efficacia al 31.12.2012;

Considerato che, alla luce della normativa sopra richiamata, nonché dell'articolo 40 del decreto legislativo n. 165/2001 e successive modifiche ed integrazioni, il sistema di valutazione non è più oggetto di contrattazione collettiva integrativa;

Dato atto che è stata effettuata l'informativa ai sindacati mediante invio del Sistema di Valutazione allegato in data 18/10/2012;

Dato atto, relativamente alla proposta di deliberazione in argomento, dei pareri, ai sensi dell'art. 49, comma 1 e 147 bis del D.Lgs. 18.08.2000, n. 267 e ss.mm.ii., seguenti ed agli atti:
- parere favorevole del Segretario Generale Dott. ssa Concetta Orlando in ordine alla regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa in data 30/10/2012;
- parere favorevole del Dirigente facente funzioni del Settore Servizi Finanziari di Staff e Tributi Dott. ssa Lorella Cella in ordine alla regolarità contabile in data 30/10/2012;

Rilevato che l'istruttoria del presente atto è stata svolta dal Segretario – Direttore Generale, Responsabile del Procedimento, Avv. Concetta Orlando;

Visto l'art. 48 del D.Lgs. 18.08.2000, n. 267 e successive modifiche ed integrazioni;

Con voti favorevoli n° 6, (assenti gli Assessori Carmine Imparato e Guido Stefani), palesemente espressi.

D E L I B E R A

1) di approvare, ai sensi dell'art. 13 del Regolamento sul ciclo di gestione della performance e l'Organismo Indipendente di Valutazione approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 236/2010, il Sistema di Valutazione aggiornato del Comune di Lavagna allegato alla presente delibera della quale costituisce parte integrante e sostanziale, che sostituisce integralmente quello approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 187 del 21/07/2011.Tale Sistema si struttura in un testo esplicativo in cui sono illustrate le modalità di misurazione e valutazione delle performance, dettagliando i criteri per la Dirigenza, le Posizioni Organizzative e il personale del comparto, il Segretario Comunale;

2) Di dare atto che in presenza del congelamento delle fasce di merito e della loro eventuale applicazione solo per i compensi derivanti dai risparmi dei piani

di razionalizzazione di cui all'articolo 16 del decreto legge n. 98/2011, la determinazione del trattamento accessorio collegato alla performance avverrà sulla base del punteggio conseguito ponderato con il coefficiente di categoria di inquadramento (A,B,C e D) e che le fasce di merito saranno eventualmente applicate qualora si approvi un piano di razionalizzazione ai sensi dell'articolo 16 del decreto legge n. 98/2011, e a condizione che siano certificati risparmi di spesa aggiuntivi, come previsto dalla legge;

3) di dare atto che il Responsabile del procedimento è il Direttore Generale avv. Concetta Orlando, la quale ha curato l'istruttoria ed è incaricato di ogni ulteriore atto in esecuzione della presente deliberazione ai sensi dell'art.6 della Legge 07.08.1990 n.241 (nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi).

Quindi,

LA GIUNTA COMUNALE

Stante l'urgenza di dare immediata esecuzione al provvedimento;

All'unanimità dei voti, palesemente espressi;

D E L I B E R A

di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi e per gli effetti dell'art. 134, 4° comma, del D.Lgs. 18.08.2000, n. 267.

Letto, approvato e sottoscritto.

Il Sindaco
(G. Vaccarezza)

Il Segretario Generale
(C. Orlando)

==========

Pubblicata in data 06/11/2012 sul proprio sito informatico ai sensi dell'art. 32 della Legge n. 69/2009.

Il Messo Comunale

==========

La presente deliberazione è stata pubblicata sul sito informatico di questo Comune nei termini suindicati ed è divenuta esecutiva il_____, ai sensi dell'art. 134, comma 3, del D.Lvo 18/08/2000, n. 267.

Lavagna, _____

Il Segretario Generale
(C. Orlando)

La performance e il salario accessorio nell'ambito del piano esecutivo di gestione e del piano dettagliato degli obiettivi.

Il peg e il piano dettagliato degli obiettivi, strumenti di pianificazione della performance.

Nell'ambito del processo di attuazione del ciclo della performance, il nostro Ente ha iniziato ad adottare strumenti di programmazione di dettaglio come il piano esecutivo di gestione e il piano dettagliato degli obiettivi.

Le condizioni indispensabili

Affinché il ciclo della performance sia effettivamente virtuoso e produca significativi miglioramenti dell'efficacia, efficienza ed economicità della gestione, sono necessarie alcune precondizioni:

1) un sistema informativo adeguato, che consenta di misurare le unità fisiche di prodotto, i tempi medi dei procedimenti o delle attività degli uffici, i consumi intermedi etc..
2) l'adozione della contabilità analitica, unico strumento in grado di fornire informazioni sui costi di produzione, stante l'insufficienza della contabilità finanziaria degli Enti locali.
3) Una conoscenza dettagliata dei servizi e dei costi forniti dai soggetti esterni affidatari di servizi pubblici o di segmenti esternalizzati di servizi.
4) Una corretta tenuta della contabilità patrimoniale, con inventari dei beni immobili ed immobili aggiornati periodicamente.
5) Adeguati processi di innovazione tecnologica a supporto del sistema informativo dell'Ente.

Un percorso di continuo miglioramento

Per tali ragioni il nostro Ente sta procedendo attraverso successivi miglioramenti, partendo da una realizzazione di base e cioè un peg finanziario, completato dal piano dettagliato degli obiettivi, arricchito dall'individuazione delle risorse umane assegnate, e la formulazione di obiettivi che dovranno nel prosieguo essere migliorati secondo le indicazioni del decreto legislativo n. 150/2009.

La distinzione tra indicatori di attività e indicatori di risultato – la cultura del risultato al posto della cultura dell'adempimento

In particolare occorrerà in futuro distinguere meglio tra obiettivo e attività, laddove l'obiettivo mira al conseguimento di un beneficio per i cittadini, e l'attività è uno strumento per conseguire l'obiettivo. Inoltre oggi la maggior parte degli indicatori, a causa della carenza del sistema informativo sopra evidenziata, sono formulati sotto forma di cronoprogramma delle attività, con il rischio di essere percepiti dai dipendenti nella logica del mero adempimento, mentre è auspicabile la promozione della cultura del risultato.

L'avvio del sistema con il reperimento dei dati – l'importanza dell'utilizzo del software di gestione documentale (iride)

I primi anni di attivazione del ciclo della performance sono stati dedicati al reperimento delle informazioni e dati necessari a costruire gli indicatori, al fine di consentirne la misurazione e il confronto temporale. Il banco di prova più importante è rappresentato da un adeguato utilizzo del software sulla gestione documentale, in modo tale da consentire il monitoraggio dei tempi dei procedimenti amministrativi e delle attività dell'Ente, attraverso l'uso della fascicolazione informatica e l'inserimento di sigle che facilitino il collegamento tra documenti in ragione della loro attinenza ad un tipo di procedimento.

Il collegamento tra la performance e il salario accessorio

Pur con i limiti sopra esposti e in un quadro di continuo miglioramento, il sistema di programmazione e rendicontazione della performance consente di collegare al conseguimento degli obiettivi programmati alcuni istituti di salario accessorio, come previsto dal decreto legislativo n. 150/2009 e dal regolamento comunale sull'organismo di valutazione e sul ciclo della performance. Gli obiettivi per poter dare luogo all'erogazione del salario accessorio di risultato o di produttività, devono avere le caratteristiche di cui all'articolo 5 del decreto legislativo n. 150/2009 e cioè presuppongono delle prestazioni lavorative diverse qualitativamente dalle ordinarie prestazioni, idonee a determinare un miglioramento della performance dell'ente, collettiva o individuale.

La produttività collettiva e individuale

Per il personale dipendente viene in considerazione l'istituto della produttività collettiva ed individuale, che ai sensi dell'articolo 17 lett. a) del ccnl del 1.4.1999 deve essere collegata a "al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL del 31.3.1999;"

L'indennità di risultato

Analogamente l'indennità di risultato per le posizioni organizzative e le alte professionalità, che ai sensi dell'articolo 10 del ccnl del 31.3.1990 e della lettera c) dell'articolo 17 del ccnl del 1.4.1999, deve essere corrisposta previa valutazione annuale.

Le progressioni economiche

Anche le progressioni economiche nella categoria, oggi congelate ad opera del decreto legge n. 78/2010, sono collegate al conseguimento di risultati e alla valutazione di comportamenti organizzativi, secondo la disciplina dell'articolo 5 del ccnl del 31.3.1999.

L'indennità di risultato della dirigenza

Per quanto riguarda la dirigenza, i contratti collettivi prevedono una componente del salario accessorio, definita indennità di risultato, collegata al conseguimento di risultati e obiettivi.

Le attività ordinarie giustificano la retribuzione fondamentale ma non il salario accessorio

Lo svolgimento delle ordinarie incombenze d'ufficio non è idonea a determinare l'erogazione del salario accessorio legato alla performance, costituendo esse il presupposto del rapporto sinallagimatico del contratto di lavoro tra prestazione e retribuzione ordinaria.

I compensi di salario accessorio sopra descritti trovano la loro fonte di finanziamento nel fondo del salario accessorio per il personale dei livelli di cui all'articolo 15 del ccnl del 1.4.1999 e nel fondo del salario accessorio per la dirigenza.

Compensi aggiuntivi previsti da specifiche disposizioni di legge

Oltre a tali compensi, tuttavia esistono alcune fattispecie di compensi aggiuntivi previsti da specifiche disposizioni di legge e destinati ad incrementare l'indennità di risultato della dirigenza o delle posizioni organizzative e la produttività dei dipendenti privi di qualifica dirigenziale.

Si tratta, ad esempio, dei compensi richiamati dalla lettera K dell'art. 15 del ccnl del 1.4.1999, tra cui i compensi per il recupero ici, i compensi per i progettisti interni, i compensi derivanti da sponsorizzazioni, a cui si aggiungono i compensi istat, disciplinati dall'articolo 14 comma 5 del ccnl del 1.4.1999 e per i dirigenti i compensi richiamati dall'articolo 20 del ccnl della dirigenza locale del 22.2.2010 (art. 92, comma 5 D.Lgs. n. 163 del 12.4.2006; art.37 del CCNL del 23.12.1999; art. 3, comma 57 della legge n. 662 del 1996; art. 59, comma 1, lett. p) del D.Lgs.n.446/1997 (recupero evasione ici); art.12, comma 1, lett. b) del D.L.n.437 del 1996, convertito nella legge n.556 del 1996).

Compensi istat per lavoro straordinario

I compensi istat essendo disciplinati dall'articolo 14 del ccnl del 1.4.1999, espressamente dedicato al lavoro straordinario, possono dare luogo ad un incremento del relativo fondo e non sono oggetto di contrattazione. Invece qualora si intenda erogarli ai dipendenti a titolo di produttività per lo svolgimento delle attività di censimento, è necessario formalizzare alcuni indicatori che ne consentano l'erogazione ai sensi della lettera a) dell'articolo 17 del ccnl del 1.4.1999.

Necessità di considerazione unitaria nell'ambito del peg, del pdo e del sistema di valutazione.

Si rende opportuno pertanto rendere chiara la destinazione del fondo per la produttività collettiva ed individuale ai soli obiettivi non finanziati da specifiche disposizioni normative come quelle sopra citate, onde evitare duplicazioni di compensi.

Ciò non toglie, anzi è auspicabile, che tutti gli obiettivi, sia quelli finanziati con i fondi tradizionali del salario accessorio, che quelli finanziati da specifiche disposizioni di legge, siano inseriti nel

piano esecutivo di gestione e nel piano dettagliato degli obiettivi, ma evidenziando la loro compensabilità esclusiva con tali risorse e non con i fondi ordinari della produttività e del risultato.

Pertanto gli indicatori relativi ai compensi ici sono allegati al peg, così come sono richiamati i criteri per l'erogazione dei compensi di progettazione e sarà specificato che le attività già compensate con l'articolo 92 del dlgs n. 163/2006, non saranno compensate ulteriormente con la produttività.

I piani di razionalizzazione di cui all'articolo 16 del decreto legge n. 98/2012 e ulteriori compensi di produttività.

Una considerazione a parte potrà essere sviluppata con riferimento ad obiettivi ulteriori di performance, aggiuntivi rispetto a quelli che danno luogo ai compensi per produttività e risultato, in conseguenza al verificarsi di economie certificate e derivanti dall'adozione e realizzazione dei piani di razionalizzazione previsti dall'articolo 16 del decreto legge n. 98/2011.

Le condizioni per erogare compensi giustificati dai risparmi derivanti dalle razionalizzazioni.

Poiché tali economie potranno essere utilizzate per incrementare il fondo del salario accessorio sia del personale dipendente dei livelli che del personale avente qualifica dirigenziale solo a consuntivo e previa certificazione degli organismi di controllo interno, sono necessarie due condizioni:

- avere un sistema informativo adeguato
- avere una contabilità analitica o un sistema di contabilità preciso, che consenta di certificare i risparmi di spesa

Prima tappa della costruzione del piano di razionalizzazione

Per tali ragioni si prevede un percorso che vede la prima tappa nel reperire i dati del costituendo sistema informativo e l'introduzione della contabilità analitica o un miglioramento della contabilità finanziaria.

Piano di razionalizzazione integrato nel piano esecutivo di gestione.

Il piano di razionalizzazione dovrà essere integrato nel piano esecutivo di gestione, dando luogo ad obiettivi di performance ulteriore e quindi dovrà contenere gli indicatori e gli obiettivi di miglioramento così come disciplinati dall'articolo 16 del decreto legge n. 98/2011, obiettivi di risparmio che devono essere ulteriori rispetto a quelli imposti dalla legge, per poter dar luogo all'utilizzabilità di parte dei risparmi conseguiti nel fondo del salario accessorio del personale dipendente e dei dirigenti.

Le categorie di obiettivi inseriti nel piano esecutivo di gestione, alla luce delle fonti di finanziamento del salario accessorio ad essi correlati

In definitiva nel peg e nel piano dettagliato degli obiettivi sono rivenibili tre categorie di obiettivi:

- obiettivi di miglioramento dell'attività ordinaria, che non danno luogo a compensi accessori, ma giustificano l'erogazione della retribuzione fondamentale e sono dovuti come prestazione minima da parte dei dipendenti e dirigenti.
- Obiettivi di performance, che in quanto aggiuntivi rispetto all'attività ordinaria, danno luogo all'erogazione del salari accessorio sotto forma di produttività e indennità di risultato
- Obiettivi di performance in tutto uguali a quelli di cui sopra, o di attività ordinaria, ma con la sola differenza che sono finanziati da specifiche disposizioni di legge
- Obiettivi di performance derivante da piani di razionalizzazione, che devono avere le caratteristiche previste dall'articolo 16 del decreto legge n. 98/2011.

Il peg contiene inoltre:

- un allegato di dettaglio contenente il cronoprogramma delle opere pubbliche, coerente con il programma e l'elenco annuale approvati dal consiglio comunale.
- Un allegato contenente gli obiettivi di performance o le attività ordinarie finanziate da fondi specifici come il recupero ici, il censimento, il lavoro straordinario della polizia municipale finanziato con i proventi delle sanzioni amministrative per violazioni al codice della strada.
- Gli indicatori delle attività ordinarie con i dati rilevati nell'anno precedente in modo da poter effettuare una verifica dell'andamento nel corso degli anni e impostare in futuro obiettivi di miglioramento.

Lavagna lì

Il Segretario-Direttore Generale
Orlando Concetta

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL COMUNE DI LAVAGNA

Premessa

Al sistema di valutazione proposto dall'organismo indipendente di valutazione e adottato con deliberazione della Giunta Comunale n. 187 del 21/07/2011, a distanza di tempo dalla sua prima formulazione e alla luce di alcune novità normative di proposte di perfezionamenti emersi nel corso della valutazione, vengono apportate alcune precisazioni ed integrazioni alla luce delle considerazioni esposte nella parte finale del presente documento.

Il sistema di valutazione proposto, e sviluppato nelle considerazioni che seguono, tende ad attuare i principi ed i criteri sanciti dal D.Lgs. 150/2009, recante il cd. «Decreto Brunetta» così come declinati nel «Regolamento sul ciclo della performance».

Come noto si tratta di una disciplina che mira alla diffusione, presso le pubbliche amministrazioni (enti locali compresi), sia di logiche manageriali legate al miglioramento continuo sia di una logica premiante strettamente legata al merito, sulla base di appropriati strumenti di «*performance measurment*».

AMBITI DI OSSERVAZIONE

In particolare, rispetto alla corretta misurazione e la valutazione della *performance,* rilevano tre principali ambiti di osservazione:

a) l'*amministrazione del suo complesso*, quale riferimento più ampio ed aggregato, che presenta una particolare utilità sia in una logica di *benchmarking* esterno sia nella prospettiva del controllo strategico, in relazione al conseguimento degli obiettivi di fondo legati alla ragion d'essere dell'ente;

b) le *unità organizzative o aree di responsabilità* in cui si articola la struttura organizzativa, che concorrono alla performance di ente ed alla determinazione della performance individuale; si tratta del profilo che più si avvicina al tema del «controllo di gestione» nell'accezione tradizionale e che mira a riscontrare in modo sistematico le condizioni di efficacia/efficienza di svolgimento della gestione in vista del progressivo miglioramento;

c) i *responsabili (dirigenti e non) di struttura ed il restante personale del comparto*, con la conseguente correlazione con la distribuzione degli incentivi previsti dalla disciplina

contrattuale; in proposito, come noto, rilevano i risultati associati all'unità organizzativa di appartenenza, gli obiettivi individuali specificamente assegnati ed i comportamenti organizzativi e le competenze, allo scopo di migliorare il contributo dei singoli alla performance complessiva.

In particolare, rispetto al tema della valutazione del personale assume prioritario rilievo l'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 che distingue, in relazione all'individuazione della «*performance individuale*», i responsabili delle unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (a prescindere dalla qualifica dirigenziale) dal restante personale.

Per i *primi*, in particolare, rilevano:

a) gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

c) la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

d) la capacità di valutazione dei collaboratori, sulla base di una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i *secondi* rilevano, invece:

i) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

ii) la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

PRINCIPI DEL SISTEMA

Nella definizione del sistema di valutazione, in ogni caso, occorre tenere conto anche delle disposizioni dei contratti collettivi nazionali (comparto Regioni ed Autonomie Locali) che stabiliscono alcune regole e taluni criteri che devono essere adeguatamente valorizzati.

Inoltre, sono state considerate le indicazioni rilasciate, attraverso le diverse delibere emanate proprio sui sistemi di valutazione, dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), ancorché non strettamente vincolanti per le amministrazioni locali.

Partendo da tali presupposti normativi il sistema strutturato mira alla definizione dei metodi e degli strumenti necessari ed utili per l'efficace svolgimento del ciclo di valutazione nell'ambito di una logica direzionale, orientata al progressivo miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività di riferimento.

Le scelte di fondo compiute si basano su alcuni principi che meritano di essere rimarcati per ogni migliore evidenza:

1) *misurabilità dei risultati*, mediante il ricorso ad appropriati indicatori di *performance* in grado di riflettere i risultati conseguiti attraverso l'azione gestionale;

2) *ponderazione degli elementi e fattori di valutazione,* in funzione del ruolo ricoperto e del possibile impatto sostanziale sui risultati conseguiti degli spazi di autonomia decisionale a disposizione; di conseguenza, nell'ambito delle posizioni dirigenziali assume un peso prevalente la componente quantitativa legata al conseguimento degli obiettivi, mentre nella valutazione del comparto (privo di posizione organizzativa) presentano una ponderazione maggiore i fattori di natura qualitativa;

3) *correlazione con il sistema di programmazione e controllo e di valutazione della performance organizzativa,* mediante la considerazione degli obiettivi e degli indicatori definiti ed individuati nell'ambito del controllo di gestione, nel quale sono altresì determinati i livelli di realizzazione effettivamente conseguiti e sono analizzati gli scostamenti registrati;

4) *adeguata selezione degli obiettivi e dei correlati indicatori,* considerati nell'ambito del controllo, ai fini del percorso di valutazione del personale, allo scopo di assumere gli aspetti più qualificanti e rilevanti ed assicurare la migliore significatività degli esiti effettivamente conseguiti;

5) *specificazione degli elementi di valutazione qualitativi* in funzione del profilo e del ruolo dei singoli soggetti sottoposti al processo valutativo, al fine di assicurare la migliore coerenza ed efficacia degli strumenti a disposizione;

6) *supporto della direzione generale* (quale valutatore di prima istanza) per la valutazione degli aspetti qualitativi (comportamenti e competenze) afferenti il personale di qualifica dirigenziale;

7) *correlazione tra il sistema di valutazione della dirigenza ed il sistema di valutazione del comparto*, mediante la considerazione degli stessi obiettivi (seppure con un diverso impatto in termini retributivi e quindi con un diverso peso ponderale) secondo una logica di piani di attività; ciò avviene, in particolare, tenendo conto della partecipazione e del concorso del personale al perseguimento (eventualmente per quote) degli obiettivi del settore in cui è incardinato, sulla base della programmazione effettuata in sede di predisposizione del PEG/PDO.

Alla luce di tale quadro di riferimento il sistema di valutazione e di misurazione risulta basato su strumenti diversificati e sull'apporto di diversi attori in relazione alle diverse posizioni oggetto di considerazione (per ciascuna di esse è stata costruita un'apposita scheda).

DIRIGENTI

Così per il *personale avente qualifica dirigenziale* la valutazione è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione ed è basata:

- in modo largamente prevalente (75%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi (max 10), così come misurati dal controllo di gestione (con eventuale sterilizzazione della componente esogena) mediante appositi indicatori ed adeguata ponderazione; almeno uno degli obiettivi assunti è opportuno che riguardi l'attività ordinaria, ossia la gestione ricorrente del settore di riferimento;
- in modo complementare (25%) su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni manageriali, adeguatamente ponderati, di cui il segretario/direttore generale costituisce valutatore di prima istanza (nell'ambito di tali elementi è stato inserito l'aspetto, previsto dal D.Lgs. 150/2009, legato alla capacità di valutazione dei collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi).

La ponderazione può essere effettuata tenendo conto:

- della strategicità (per il 60%), sulla base della seguente graduazione:
  - massima ⇨ punti 60;
  - rilevante ⇨ punti 50;
  - normale ⇨ punti 30;
- della complessità (per il 40%), sulla base della seguente graduazione:
  - elevata ⇨ punti 40;
  - rilevante ⇨ punti 30;
  - normale ⇨ punti 20;
- nonché della specifica tipologia di obiettivo considerato, sulla base della seguente graduazione:
  - obiettivi innovativi o di sviluppo ⇨ peso 1,0;
  - obiettivi di consolidamento di precedenti obiettivi innovativi – peso 0,8;
  - obiettivi di miglioramento qualitativo ⇨ peso 0,8;

- obiettivi di miglioramento economico ⇨ peso 0,8;
- obiettivi di ampliamento quantitativo ⇨ peso 0,6;
- obiettivi di mantenimento ⇨ peso 0,5.

Combinando opportunamente i tre fattori di valutazione del peso ponderale dei diversi obiettivi è possibile determinare il peso ponderale dei diversi obiettivi individuati e definiti.

Circa l'attribuzione dei punteggi ponderali è possibile ipotizzare:

- la valutazione di strategicità da parte della Giunta Comunale;
- la valutazione della complessità da parte del Segretario Generale su proposta dei singoli dirigenti interessati;
- la valutazione della tipologia di obiettivo da parte dell'organismo indipendente su proposta del Segretario Generale.

Sul piano operativo, la valutazione della componente legata al conseguimento degli obiettivi avviene sulla base delle risultanze del PEG/PDO, così come rappresentate nella fase di *reporting* dal servizio controllo di gestione.

Eventualmente tali indicazioni potranno essere integrate mediante un'apposita relazione, utile per rappresentare in modo più esaustivo le cause degli scostamenti determinatisi ovvero attraverso ulteriori elementi che potranno essere forniti nell'ambito di un apposito colloquio.

A tale scopo la rendicontazione dovrà avvenire entro il 30 aprile dell'esercizio al fine di consentire all'organismo indipendente di valutazione lo svolgimento delle operazioni valutative normalmente entro il successivo 31 maggio.

In sede di determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato è possibile sterilizzare, previa adeguata motivazione da parte degli interessati, la componente esogena dipendente da eventi non controllabili da parte dei dirigenti interessati.

Entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dirigente può trasmettere precise e sintetiche osservazioni all'organismo indipendente di valutazione che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite (normalmente) nei successivi 30 giorni.

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per il *personale con incarico di posizione organizzativa* (non avente qualifica dirigenziale), invece, la valutazione è effettuata dal dirigente di riferimento ed è basata:

- in modo prevalente (60%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi (max 4), così come misurati dal controllo di gestione (con eventuale sterilizzazione della componente esogena) mediante appositi indicatori ed adeguata ponderazione;
- in modo complementare (40%) su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni manageriali, adeguatamente ponderati, destinati ad apprezzare su un piano più strettamente qualitativo l'apporto offerto alla *performance* generale della struttura.

La valutazione, in questo caso, è eseguita dal dirigente sulla base degli esiti conseguiti per effetto dell'azione gestionale, adeguatamente ponderati.

La performance così ottenuta permette il riconoscimento di una retribuzione di risultato proporzionale (nella misura potenziale stabilita dall'Amministrazione) all'indennità di posizione percepita dal singolo incaricato.

Di norma i dirigenti provvederanno alla valutazione delle prestazioni delle posizioni organizzative dei settori di rispettiva competenza entro il 31 maggio dell'esercizio successivo.

Entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dipendente può trasmettere precise e sintetiche osservazioni al rispettivo dirigente che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite nei successivi 30 giorni.

PERSONALE

Per il *restante personale* (privo di incarico dirigenziale e di posizione organizzativa) la valutazione è effettuata dal dirigente di riferimento ed è basata:

- in parte (50%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi specificamente assegnati, sia individuali che collettivi, adeguatamente ponderati;
- in parte (50%) su alcuni elementi collegati alle prestazioni manageriali, adeguatamente ponderati, destinati ad apprezzare su un piano più strettamente qualitativo l'apporto offerto alla *performance* generale della struttura.

A tale scopo le schede del PEG/PDO prevedono un apposito campo nel quale specificare, con riguardo a ciascun obiettivo individuato, l'apporto percentuale di ciascun dipendente incardinato nell'area di riferimento.

La formalizzazione della valutazione operata dai diversi dirigenti sui singoli dipendenti può avvenire mediante la specifica scheda predisposta che viene allegata al presente documento di sintesi.

La valutazione da parte dei dirigenti sarà eseguita entro il 31 maggio di ciascun esercizio, con riferimento all'esercizio immediatamente precedente, e sarà tempestivamente comunicata ai dipendenti interessati.

Entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dipendente può trasmettere precise e sintetiche osservazioni al rispettivo dirigente che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite nei successivi 30 giorni.

SEGRETARIO GENERALE

Per il *segretario generale* la valutazione è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione ed è basata:

- in parte (50%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi specificamente assegnati, così come risultanti dal sistema di programmazione e controllo;
- in parte (50%) sulla valutazione di diversi fattori che considerano le funzioni fondamentali dell'attività svolta (così come declinate dall'art. 97 del D.Lgs. 267/2000), di cui il Sindaco costituisce valutatore di prima istanza per evidenti ragioni.

In proposito è utile sottolineare come la scelta di ridurre (rispetto al ruolo prettamente dirigenziale) l'incidenza dei risultati legati agli obiettivi assegnati nasce dall'esigenza di assicurare una congrua evidenza, anche ai fini della valutazione, alle funzioni tipiche dell'attività del segretario generale, così come configurate dall'ordinamento.

Quest'ultimo, infatti, gli conferisce un ruolo particolare, meno legato al diretto presidio dei servizi dell'ente (carattere che giustifica la minore incidenza del peso degli obiettivi) e più orientato alla sovrintendenza dell'attività della dirigenza nonché allo svolgimento della consulenza giuridico-amministrativa a favore degli organi dell'ente.

Per ogni migliore analisi si allegano alla presente relazione le specifiche schede predisposte ai fini della valutazione della *performance* individuale del personale dell'Ente Locale.

Scheda segretario

Si rendono opportune per la scheda del segretario alcune precisazioni:

Oltre ai compiti inerenti la funzione di direttore generale e quindi la predisposizione della proposta di peg e l'adozione del piano dettagliato degli obiettivi, il coordinamento e la sovrintendenza dei dirigenti, nonché il presidio dei processi di innovazione organizzativa, che non sono valutabili ai fini dell'indennità di risultato, secondo quanto previsto dalla contratto nazionale di lavoro dei Segretari Comunali e Provinciali, al Segretario sono possono essere attribuiti ulteriori obiettivi

nell'ambito delle funzioni di cui all'articolo 97 lettere a) b) c) del decreto legislativo n. 267/2000 e delle funzioni aggiuntive di cui alla lettera d) del medesimo articolo.

Con riferimento alle funzioni ordinarie di cui all'articolo 97 lettere a) b) e c) del decreto legislativo n. 267/2000 e quelle aggiuntive di cui alla lettera d) del medesimo articolo si propone la tenuta di indicatori ordinari del volume di attività, nell'ambito del piano esecutivo di gestione e del piano dettagliato degli obiettivi, alla stregua degli indicatori riguardanti gli altri uffici comunali.

Per funzioni caratteristiche si intendono le funzioni di cui all'articolo 97 lettera a), b) e c) del decreto legislativo n. 267/2000.

Per funzioni aggiuntive si intendono quelle espressamente attribuite dal Sindaco, dai regolamenti e dallo Statuto dell'Ente, nonché, per quelle attribuite da specifiche disposizioni di legge entrate in vigore nell'anno oggetto di valutazione.

Per obiettivi si intendono gli obiettivi annualmente attribuiti al Segretario, al di fuori delle funzioni di direttore generale.

FASCE DI MERITO

Un altro aspetto che deve essere stabilito riguarda la definizione delle cd. «fasce di merito», che costituiscono una rilevante novità della Riforma Brunetta e che trovano applicazione a partire dai punteggi attribuiti in sede di valutazione allo scopo di assicurare una maggiore differenziazione degli incentivi effettivamente attribuiti.

Come noto, infatti, le regioni e gli enti locali non sono tenuti ad applicare *ex se* la suddivisione in fasce stabilita dall'art. 19 del D.Lgs. 150/2009, che prevede che:

a) il 25% del personale sia collocato nella fascia più alta, cui corrisponde il 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla *performance individuale*;

b) il 50% del personale sia collocato nella fascia intermedia, cui corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio;

c) il restante 25% sia collocato nella fascia più bassa, cui non corrisponde il riconoscimento di alcun trattamento accessorio legato alla performance individuale.

Tali enti, infatti, nell'ambito della rispettiva autonomia, possono liberamente definire la suddivisione in fasce tenendo conto dei criteri, vincoli e limiti stabiliti dall'art. 31, il quale richiede:

i) che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla *performance individuale* sia attribuita al personale che si colloca nella fascia di merito più

alta; in proposito, permane il dubbio se la prevalenza debba essere intesa in accezione assoluta (almeno 50 a fronte di risorse disponibili per 100) oppure in accezione relativa (ad esempio 40 a fronte della restanti fasce che assorbono, sempre con quote ciascuna inferiore alla prima, la differenza);

ii) che le fasce di merito non risultino inferiori a tre, allo scopo di garantire una congrua differenziazione tra il trattamento accessorio effettivamente percepito da ciascuna unità di personale considerata.

Il meccanismo delle fasce di merito mira proprio – come detto – a discriminare l'impatto in termini retributivi della *performance* del personale, allo scopo di ottenere un'effettiva meritocrazia ed un'efficace distribuzione della premialità, suddividendo le risorse umane in gruppi predeterminati.

Il punteggio risultante dalla valutazione della *performance* individuale, infatti, di per sé non determina il «diritto» ad un certo trattamento accessorio legato al risultato, il cui riconoscimento è altresì condizionato dalla fascia di merito in cui ciascuna unità di personale si colloca e dal *plafond* percentuale ad essa assegnato (in altri termini, dipende in parte anche dai risultati conseguiti dagli altri dipendenti).

Di conseguenza, le scelte da operare al riguardo implicano e presuppongono la combinazione (con un livello minimo pari a tre) di un contingente di personale con una quota parte delle risorse a disposizione per il trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale, garantendo che l'incentivo unitario teorico delle diverse articolazioni previste sia decrescente a partire dalla fascia di merito più alta.

Gli spazi di discrezionalità a disposizione delle amministrazioni locali (nella definizione delle fasce di merito) permettono di compiere le più opportune scelte in ordine ai livelli di differenziazione che si intendono realizzare.

E' possibile, infatti, in modo alternativo, attribuire un premio consistente a poche unità di personale (realizzando un approccio fortemente incentivante) ovvero distribuire in modo più uniforme le risorse a disposizione (realizzando un approccio meno incentivante).

In ogni caso, è necessario definire fasce distinte per il personale avente qualifica dirigenziale e per il personale del comparto, anche con criteri di differenziazione tra di loro diversi.

A titolo esemplificativo alcune soluzioni adottabili sono le seguenti (variamente rimodulabili in funzione delle esigenze del singolo ente locale):

HP 01 – FORTE DIFFERENZIAZIONE

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)	B/A
25%	50%	2
35%	35%	1
40%	15%	0,375

HP 02 – MEDIA DIFFERENZIAZIONE

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)	B/A
35%	50%	1,42
35%	35%	1
30%	15%	0,5

HP 03 – MINORE DIFFERENZIAZIONE

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)	B/A
40%	50%	1,25
30%	30%	1
30%	20%	0,67

Nell'ambito delle diverse fasce il personale può essere collocato in funzione del singolo punteggio conseguito, con l'avvertenza che il valore dell'incentivo riconosciuto all'ultima posizione di ciascuna fascia non può risultare minore del valore dell'incentivo riconosciuto alla posizione più elevata della fascia immediatamente inferiore.

Nel caso di specie si ritiene opportuno individuare le seguenti fasce:

PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)
50%	55%
25%	25%
25%	20%

PERSONALE PRIVO DI QUALIFICA DIRIGENZIALE

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)
40%	50%
30%	30%
25%	20%
5%	0%

Rispetto al personale privo di qualifica dirigenziale è possibile anche ipotizzare un correttivo finalizzato a garantire una maggiore uniformità ed omogeneità del rapporto tra trattamento base e trattamento di risultato.

A tale scopo è utile introdurre un meccanismo di ponderazione, da applicare al punteggio conseguito per effetto della valutazione della performance in vista dell'inserimento nell'ambito delle fasce di merito.

CATEGORIA PERSONALE	PONDERAZIONE
D	1
C	0,9

B	0,8
A	0,7

La collocazione nei diversi punteggi nelle fasce individuate impone la risoluzione di una serie di situazioni di parità che possono verificarsi e che richiedono la definizione di appropriati criteri di riferimento.

Per le *posizioni dirigenziali* questi ultimi possono essere individuati nei seguenti:

- livello di conseguimento degli obiettivi;
- punteggio conseguito nella capacità di valutazione dei collaboratori;
- punteggio conseguito nella capacità direttiva e motivazionale.

Per il personale del comparto, invece, possono essere individuati nei seguenti:

- livello di conseguimento degli obiettivi;
- punteggio conseguito nell'impegno lavorativo e qualità della prestazione;
- punteggio conseguito nell'adattamento operativo alle esigenze di flessibilità ed ai cambiamenti organizzativi.

ULTERIORI ASPETTI

Ai fini della valutazione delle performance dirigenziali l'organismo indipendente di valutazione terrà conto delle molteplici disposizioni, contenute nell'ordinamento, che stabiliscono una precisa responsabilità di risultato in presenza della violazione di determinate norme (ad esempio in materia di tempi dei procedimenti piuttosto che di assunzione di personale mediante contratti di lavoro flessibile).

A tale scopo il segretario generale, l'organo di revisione economico-finanziaria nonché i dirigenti interessati trasmetteranno le indicazioni necessarie, con l'eventuale documentazione di supporto, all'organismo indipendente di valutazione in tempo utile.

Ogni violazione accertata comporterà la riduzione del 10% della retribuzione di risultato effettivamente spettante a ciascuna posizione dirigenziale.

Le precisazioni ed integrazioni

In considerazione della presenza nel piano esecutivo di gestione e nel piano dettagliato degli obiettivi di un numero di obiettivi superiore a quelli oggetto di valutazione, che ne prevede massimo 10, si rende opportuno esplicitare i criteri di scelta degli obiettivi da considerare ai fini della valutazione:

criteri di scelta degli obiettivi oggetto di valutazione ai fini dell'indennità di risultato per i dirigenti:

1) obiettivi individuali del dirigente
2) obiettivi trasversali a più settori
3) il resto degli obiettivi in base al maggior peso strategico.

Prestazioni di lavoro ordinarie

In considerazione del fatto che l'attività ordinaria non dà luogo a compensi di salario accessorio, viene previsto espressamente che le mancanze sistematiche nelle prestazioni di lavoro costituenti attività ordinaria non danno luogo ad alcuna erogazione del salario accessorio, anche se i relativi obiettivi risultano raggiunti. L'erogazione del salario accessorio di produttività e di risultato trova giustificazione infatti se oltre alle prestazioni di lavoro ordinariamente dovute in base all'inquadramento professionale e alle mansioni afferenti allo stesso, vengono svolte prestazioni quantitativamente e qualitativamente aggiuntive e produttive di specifici benefici per gli utenti o per l'Ente secondo la disciplina generale di cui al decreto legislativo n. 150/2009.

Compensi previsti da specifiche disposizioni

I contratti collettivi nazionali prevedono alcuni compensi aggiuntivi la cui fonte di finanziamento è specifica e al di fuori del fondo ordinario destinato al salario accessorio. La maggior parte di tali compensi viene ad integrare il fondo per le politiche di sviluppo e la produttività ai sensi della lettera K dell'articolo 15 del ccnl del comparto regioni ed autonomie locali del 1.4.1999, altre invece possono essere utilizzate ai sensi del comma 5 dello stesso articolo, altre ancora determinano un aumento del fondo per lavoro straordinario e altre sono direttamente quantificate dalla legge e dal contratto collettivo nazionale.

Per i compensi che transitano nel fondo del salario accessorio, ma sono finanziati da specifiche disposizioni di legge, l'erogazione non può che avvenire ai sensi del successivo articolo 17 del ccnl del 1.4.1999 e quindi con gli stessi meccanismi previsti per i compensi di produttività. Pertanto anche le attività correlate a tali compensi devono essere ricomprese nel piano esecutivo di gestione e nel piano dettagliato degli obiettivi.

Analogamente per quei compensi che incidono sull'indennità di risultato delle posizioni organizzative e della dirigenza.

Nel caso in cui la legge o la contrattazione collettiva nazionale, preveda la possibilità di incrementare il fondo per lavoro straordinario di cui all'articolo 14 del ccnl del 1.4.1999, i compensi relativi devono essere corrisposti secondo le tariffe orarie per lavoro straordinario previste dalla

contrattazione collettiva. Va tuttavia precisato, anche in ordine a prassi applicative errate e stigmatizzate dall'Aran, che i compensi per produttività possono afferire sia a prestazioni di lavoro svolte durante l'orario di lavoro che a prestazioni di lavoro svolte al di fuori dell'orario di lavoro. Pertanto i compensi per lavoro straordinario in tali casi possono aggiungersi a eventuali compensi per produttività a condizione che le prestazioni straordinarie siano correlate a obiettivi di performance aventi le caratteristiche di cui al decreto legislativo n. 150/2009. Qualora invece le prestazioni di lavoro straordinario siano correlate ad un semplice aumento quantitativo della prestazione lavorativa, esse danno luogo al solo compenso per lavoro straordinario.

I principi qui espressi si applicano ad esempio alle prestazioni straordinarie compensate con i proventi di cui all'articolo 208 del codice della strada, nonché ai compensi per il recupero Ici, ai compensi per il censimento, ai compensi per calamità naturali.

Si prevede per la valutazione delle prestazioni compensate da specifiche disposizioni di legge, come ad esempio i compensi per recupero ICI, e legate ad una migliore performance individuale e di gruppo, l'adozione di una scheda di valutazione del tutto uguale a quella prevista per la produttività o il risultato, con la sola differenza che gli obiettivi pesano 80% e i comportamenti 20%.

Responsabilità dirigenziale

Come previsto dal decreto legislativo n. 150/2009, occorre che nella valutazione venga in rilievo quando il mancato conseguimento di un obiettivo deriva da responsabilità del dirigente, a causa dell'esercizio non ottimale del ruolo dirigenziale, oppure dai dipendenti affidatari di singole attività o dell'intero obiettivo.

Ciò è realizzabile attraverso un peso specifico attribuito alle singole attività, e attraverso l'indicazione dei nominativi dei dipendenti partecipanti alle singole fasi e relativa percentuale.

Determinazione indennità di risultato del segretario (ai sensi dell'art. 42 del CCNL 1998/2001)

Segretario:

Anno:

a) Determinazione performance realizzata:

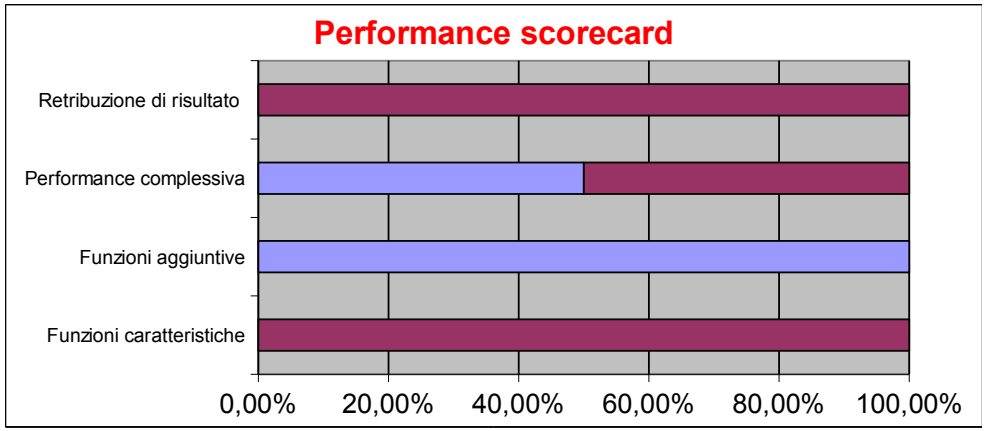
	Peso %	Micro-funzioni	Peso %	Risultato	
Funzioni caratteristiche	**50%**	**Collaborazione** e **assistenza** giuridico amm.va verso organi dell'ente			**0%**
		Partecipazione a riunioni di giunta e consiglio			
		Verbalizzazione riunioni di giunta e consiglio			
		espressione del parere di cui all'articolo 49			
		rogito contratti e autentica scritture private			

	Peso %	Servizio	Peso %	Obiettivo	Peso %	Risultato	
Funzioni aggiuntive Obiettivi	**50%**						**50%**
						Performance realizzata	**50%**

b) Determinazione retribuzione di risultato:

Parametri:

performance realizzata %	coefficiente di scala
0 - 20	**0,8**
21 - 40	**0,9**
41 - 60	**1**
61 - 80	**1,1**
> 80	**1,2**



Retribuzione di risultato percentuale:
[performance realizzata x coefficiente]

Performance realizzata

Coefficiente

Retribuzione di risultato percentuale

Importo retribuzione di risultato da corrispondere:

Retribuzione di risultato potenziale

Retribuzione di risultato percentuale

Retribuzione di risultato da corrispondere

Comune di Lavagna
Provincia di Genova

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI

Soggetto valutato:

Area:

Periodo annuale:

ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE:

	RISULTATO	PESO
Raggiungimento obiettivi:		75%
Prestazioni manageriali/competenze:		25%

RETRIBUZIONE DI RISULTATO SPETTANTE:

Retribuzione di posizione: €

Retribuzione risultato potenziale: €

Valutazione di sintesi risultati:

Retribuzione di risultato spettante: €

ANNOTAZIONI:

DETERMINAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Soggetto valutato: 0

Periodo annuale: 0

* * * *

N.	*TIPO*	*DENOMINAZIONE*	*PESO*	*REALIZZ.*	*QUOTA ESOGENA*	*REALIZZ. DEF.*	*PUNTI POT.*	*PUNTI*
			a	b	c	d=b+c	e=a x 100	f=e x d
		Totali					**0**	**0**
		Grado raggiungimento degi obiettivi					**#DIV/0!**	

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI MANAGERIALI/COMPETENZE

Soggetto valutato:

Periodo annuale:

* * * *

N.	*ELEMENTO PRESTAZIONALE*	*PESO*	*PUNTI*
1	Capacità di valutazione dei collaboratori*	*15*	
2	Capacità direttiva e motivazionale	*20*	
3	Capacità di problem solving ed organizzativa	*10*	
4	Tempestività di proposte risolutive di criticità	*15*	
5	Contributo all'integrazione dei servizi	*10*	
6	Tensione al miglioramento qualitativo	*10*	
7	Reperimento di risorse finanziarie aggiuntive	*10*	
8	Apporto in termini di assiduità e impegno	*10*	
		Punteggio ponderato	

ANNOTAZIONI:

* Mediante valutazione comparativa tra i diversi dirigenti sulla base della deviazione standard.

Comune di Lavagna
Provincia di Genova

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Soggetto valutato:

Area:

Periodo annuale:

ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE:

	RISULTATO	PESO
Raggiungimento obiettivi:		60%
Prestazioni manageriali/competenze:		40%

RETRIBUZIONE DI RISULTATO SPETTANTE:

Retribuzione di posizione: €

% retribuzione di risultato:

Valutazione di sintesi risultati:

Retribuzione di risultato spettante: €

ANNOTAZIONI:

DETERMINAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Soggetto valutato: 0

Periodo annuale: 0

* * * *

N.	*TIPO*	*DENOMINAZIONE*	*PESO*	*REALIZZ.*	*QUOTA ESOGENA*	*REALIZZ. DEF.*	*PUNTI POT.*	*PUNTI*
			a	b	c	d=b+c	e=a x 100	f=e x d
			Totali				**0**	**0**
			Grado raggiungimento degi obiettivi				**#DIV/0!**	

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI MANAGERIALI/COMPETENZE

Soggetto valutato:

Periodo annuale:

* * * *

N.	*ELEMENTO PRESTAZIONALE*	*PESO*	*PUNTI*
1	Utilizzo del tempo	*10*	
2	Tempestività di mobilitazione su tematiche specifiche	*20*	
3	Capacità di problem solving ed organizzativa	*25*	
4	Tensione al miglioramento qualitativo	*25*	
5	Apporto in termini di assiduità e impegno	*20*	
		Punteggio ponderato	

ANNOTAZIONI:

Dipendente

Dipendente

Categoria

Posizione economica

Settore/Servizio di appartenenza

Valutatore

Settore/Servizio Responsabile

Assessore di riferimento

Obiettivi (peso 50%)

Obiettivi

Numero	*Collettivo*	*Individuale*	*Descrizione*	*Peso*	*Realizzazione*	*Risultato*
1	*c*	*i*				
2	*c*	*i*				
3	*c*	*i*				
4	*c*	*i*				
				100		

Comportamenti (peso 50%)

Fattori di valutazione

Fattori comportamentali	*Max*	*Risultato*
Impegno lavorativo e qualità della prestazione	20	
Adattamento operativo alle esigenze di flessibilità ed ai cambiamenti organizzativi	20	
Orientamento all'utenza	20	
Coinvolgimento nei processi lavorativi e capacità relazionale interna	20	
Capacità di iniziativa personale e organizzativa	20	
	100	

Sintesi

Obiettivi

Comportamenti

Punteggio totale

0

Note

Osservazioni

Valutatore