

**COMUNE DI BAGOLINO**  
(Provincia di Brescia)

**SISTEMA DI MISURAZIONE  
E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

*Art. 7 - Decreto Legislativo 150/2009*

## PREMESSA

Nell'ambito degli indirizzi forniti dalla CIVIT, il presente documento illustra gli strumenti e i metodi di valutazione della performance sia organizzativa che individuale che sono applicati dal Comune di Bagolino.

## QUADRO NORMATIVO

La legge-delega del 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, di seguito "Decreto" introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale. In base all'art. 7 del Decreto comma 1, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e a tal fine adottano con apposito provvedimento il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**.

L'art. 7 comma 2 lett. a) del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'art. 14 del Decreto.

La Civit con delibera 121/2010 ha chiarito che l'art. 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009 non trova applicazione negli Enti Locali (stante il mancato rinvio disposto dall'art. 16 comma 2 del decreto legislativo n. 150 del 2009), per cui i comuni possono continuare ad avvalersi dei Nuclei di Valutazione.

Il Comune di Bagolino intende continuare ad avvalersi del Nucleo di Valutazione.

L'art. 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance organizzativa**.

L'art. 9 del Decreto, nell'introdurre la **performance individuale**, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione delle personale con qualifica non dirigenziale

## OGGETTO

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 7 del Decreto comma 3, ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'art. 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi e le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui il Comune di Bagolino gestisce il Ciclo di gestione delle performance di cui all'art. 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'art. 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'art. 6 del Decreto.

Il Sistema è stato sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D.Lgs 150/2009, del livello

di performance atteso (che l'amministrazione intende conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con l'evidenziazione degli scostamenti;

- analizzare le cause degli scostamenti;
- valutare l'andamento complessivo dell'amministrazione;
- verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi definiti e valutare, ove necessario, interventi correttivi;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità della misurazione della performance;
- garantire la trasparenza totale nella misurazione della performance e l'immediata comprensione dello stato della performance a tutti gli stakeholder dell'amministrazione, siano essi interni o esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance realizzata.

## **SOGGETTI**

All'interno dell'Ente, con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale intervengono i seguenti soggetti:

### **SINDACO**

- Valuta la performance individuale del Segretario Generale.

### **GIUNTA COMUNALE**

I compiti dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, sono indicati nell'articolo 15, comma 1 e comma 2, del D.LGS. 150.

In particolare:

- Promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- Approva il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Definisce gli obiettivi strategici ;
- Approva il Piano Esecutivo di Gestione e le relative variazioni;
- Approva il Piano e la Relazione sulla performance;
- Approva la valutazione annuale dei Dirigenti, Responsabili di Posizione Organizzativa e dei dipendenti.

### **NUCLEO DI VALUTAZIONE**

I principali compiti del Nucleo di valutazione sono i seguenti:

- Definisce in sede di prima applicazione del decreto il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- Valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 del D.Lgs. 150/2009 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- Propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei Dirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/2009;

- E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13 del D.Lgs. 150/2009;
- Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del D.Lgs. 150/2009;
- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- 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;
- Compila la graduatoria delle valutazioni individuali del personale di cui all'art. 19 del D.Lgs. 150/2009.

#### I RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

- Attuano le azioni per il raggiungimento degli obiettivi loro affidati;
- Collaborano alla stesura e alle fasi di verifica della mappa strategica per le parti di loro competenza;
- Valutano la performance individuale dei dipendenti in collaborazione con il Segretario generale, attribuendo ai dipendenti a loro assegnati gli obiettivi.

### CICLO DI GESTIONE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

**FASE 1:** entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione la Giunta Comunale definisce e assegna ai responsabili di settore (P.O.) gli obiettivi da raggiungere, la pesatura degli stessi e i rispettivi indicatori mediante adozione del piano esecutivo di gestione che rappresenta il piano della performance.

**FASE 2:** entro i successivi 30 giorni il responsabile/PO comunica ai dipendenti ad esso assegnati la scheda di valutazione in cui sono individuati i progetti-obiettivi di performance organizzativa su cui saranno valutati e i valori dei parametri di comportamento organizzativo e professionale su cui verranno effettuate le successive valutazioni;

**FASE 3:** tra i mesi di luglio e settembre si svolge il monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

**FASE 4:** entro gennaio dell'anno successivo avviene la rendicontazione dei risultati. Entro il mese di marzo successivo a quello di riferimento viene svolta la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale: il Nucleo di Valutazione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG da parte dei responsabili di settore P.O. e valida il consuntivo PEG. I responsabili di settore effettuano la valutazione della performance dei dipendenti e consegnano le schede individuali effettuando un colloquio di restituzione. Il Nucleo di Valutazione, sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della performance dei responsabili in seguito a colloquio individuali, sulla base della scheda di valutazione.

### PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

La valutazione complessiva di ciascun dipendente si articola nelle seguenti fasi procedurali:

fase preliminare: prevede un colloquio immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva, in cui sono declinati gli obiettivi individuali maggiormente significativi correlati agli obiettivi di PEG cui il dipendente partecipa; tali obiettivi individuali potranno coincidere con attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi di PEG.

Ciascun obiettivo fissato può essere ulteriormente esplicitato nell'apposito spazio della scheda per renderlo meglio comprensibile, individuando altresì, gli indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato; gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli indicatori di risultato presenti negli obiettivi di PEG.

E' rimessa alla discrezionalità del responsabile di settore individuare un solo obiettivo oppure l'individuazione di diversi obiettivi il cui peso medio ponderato **deve essere massimo di 40 punti**. I progetti potranno essere valutati per l'attribuzione del punteggio in base al loro grado di complessità:

Progetto semplice:	5 punti
Progetto articolato:	10 punti
Progetto rilevante:	20 punti
Progetto complesso:	40 punti

Si procede analogamente per valutare il contributo del dipendente alla performance organizzativa, con individuazione di un obiettivo-progetto (o più obiettivi-progetti ma indicati congiuntamente nello stesso spazio della scheda e valutati unitariamente) trasversale a più settori o strategico per l'ente con il **peso massimo di 10 punti**.

I parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda allegata il cui punteggio totale è 50/100. Nella scheda il responsabile deve indicare il peso dei parametri di valutazione dei comportamenti organizzativi differenziandoli per ogni dipendente, la cui somma **deve essere massimo 50 punti**.

La scheda, quando viene consegnata, deve essere sottoscritta da parte del responsabile e del dipendente, che potranno apporre osservazioni, e trasmessa all'ufficio personale.

Fase monitoraggio: nel corso dell'anno il responsabile del settore procede a monitorare lo stato di attuazione del conseguimento degli obiettivi e a rilevare eventuali scostamenti con le relative motivazioni.

Fase finale: si conclude di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento; in questa fase vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicate al dipendente le valutazioni finali, attraverso la consegna della scheda.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

### NOMINATIVO DIPENDENTE

	Dettaglio obiettivi individuali	Peso	Voto	Risultato finale conseguito
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PEG (max 40 punti complessivi)</b>	1.....			
	2.....			
	3.....			
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (max 10 punti)</b>	<b>Obiettivi strategici e/o trasversali del PEG individuati</b>	Peso	Voto	Risultato finale conseguito
	1.....			
	<b>Parametri</b>	Peso	Voto	Risultato finale conseguito
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (max 50 punti)</b>	<b>Cooperazione ed integrazione con soggetti interni e rispetto dei superiori.</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri nella realizzazione del proprio lavoro. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio. Rispetta le disposizioni dei responsabili e del Segretario riconoscendo il loro ruolo.			
	<b>Flessibilità e capacità di svolgere attività non predeterminate.</b> Facilità di iniziativa nell'affrontare nuovi e anche complessi problemi, gestendo incertezze e imprevisti con flessibilità nel contemperare impegni diversi, adattandosi alle esigenze e necessità immediate. Riesce a svolgere nuovi compiti assegnati in aggiunta a quelli ordinariamente svolti, anche di carattere straordinario, senza lasciare lavoro arretrato dando la disponibilità a svolgere, se necessario, lavoro straordinario.			

<b>COMPETENZE DIMOSTRATE , COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE</b>  <b>(MAX 50 PUNTI)</b>	<b>Iniziativa personale e capacità di innovazione.</b> Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.			
	<b>Assiduità nello svolgimento del lavoro.</b> Dimostra disponibilità alla profusione delle proprie energie e risorse professionali con atteggiamento di contribuzione alle diverse situazioni ordinarie e di emergenza. Risponde agli impegni con dedizione, anche oltre le proprie strette competenze dimostrando disponibilità circa la presenza, la continuità di intervento e la cura dei compiti affidati  Svolge assiduamente il proprio lavoro continuando i lavori impostati e migliorandoli ed adattandoli ai servizi nuovi ed alle modifiche legislative.			
	<b>Adattamento all'introduzione di innovazioni e di cambiamenti organizzativi.</b> E' disponibile ad adattarsi alle modifiche dell'orario di lavoro attuate dall'amministrazione per andare in contro alle esigenze dell'ente e per ottimizzare i servizi a favore della cittadinanza.  E' disponibile ad adattarsi all'introduzione di innovazioni tecnologiche ed amministrative finalizzate all'ottimizzazione dei servizi per l'utenza.			
	<b>Precisione e tempi di lavoro.</b> E' preciso nello svolgere il proprio lavoro e nel trattare i casi, le operazioni e le attività di sua competenza.  E' in grado di gestire le proprie competenze con corretta e controllata articolazione dei tempi di lavoro, delle scadenze e degli strumenti, sapendo anticipare anche i problemi prevedibili.			
	<b>Competenze relazionali dimostrate nei confronti con l'utenza (customer satisfaction).</b> E' in grado di accogliere l'utenza con competenza e professionalità andando incontro alle richieste evitando contestazioni e polemiche.  Dimostra costantemente gentilezza, cortesia e disponibilità nei rapporti con gli utenti, con criteri improntati ad un criterio di proficua collaborazione, tale da agevolare in ogni occasione la corretta erogazione del servizio. Si prodiga per soddisfare l'utenza anche andando oltre le sue specifiche competenze.			
	<b>Autonomia e Responsabilità.</b> Affronta le problematiche connesse allo svolgimento dei suoi compiti con autonomia e competenza, rapportandosi ai responsabili di area per proporre soluzioni atte a migliorare i servizi resi.  Capacità e propensione ad affrontare impegni e carichi di lavoro particolarmente elevati con conseguente assunzione di impegno personale e responsabilizzazione in ordine ai risultati. Correttezza nell'affrontare gli effetti del proprio operato.			

Osservazioni.....  
 .....

FIRMA VALUTATO \_\_\_\_\_ FIRMA VALUTATORE \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_

## VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

Il Responsabile di settore effettua la valutazione del personale ad esso assegnato.

Nel caso di dipendenti assegnati a diversi settori, la valutazione è effettuata da entrambi i responsabili e il punteggio finale è rappresentato dalla media delle due valutazioni.

La valutazione viene effettuata secondo le seguenti modalità:

### a) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (MAX 40 PUNTI)

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal responsabile di settore, secondo la seguente scala di valori:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

I singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione.

In questo modo si ottiene che i risultati relativi agli obiettivi di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a obiettivi meno significativi.

### b) CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (MAX 10 PUNTI)

Il responsabile di settore valuta, secondo la seguente scala di valori:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

Si moltiplica il grado di raggiungimento dell'obiettivo per 10.

### c) COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (MAX 50 PUNTI)

Il responsabile del settore moltiplica la ponderazione attribuita al parametro con la seguente scala di valori:

0,10:	in presenza di provvedimento disciplinare
0,30:	inadeguato
0,40:	scarso
0,50:	sufficiente
0,60:	buono
0,70:	distinto
1,00:	ottimo



I singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione.

In questo modo si ottiene che i risultati relativi agli obiettivi di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a obiettivi meno significativi.

## VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La valutazione dei titolari di P.O. avviene sulla base di parametri connessi a due distinte classi di fattori:

a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI (performance organizzativa)  
*MAX 50 PUNTI*

b) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI (performance individuale)  
*MAX 50 PUNTI*

a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI

Ad ogni responsabile di settore (P.O.) vengono assegnati con il P.E.G. gli obiettivi con il relativo indicatore di risultato e temporale.

Ad ogni obiettivo deve essere assegnato un peso in base alla loro importanza e complessità relativa secondo la seguente graduazione:

Obiettivo semplice:	5 punti
Obiettivo articolato:	10 punti
Obiettivo rilevante:	15 punti
Obiettivo complesso:	20 punti

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Nucleo di Valutazione sulla base delle rendicontazioni effettuate, secondo la seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini qualitativi:

0,10 – 0,39	risultati scarsi
0,40 – 0,59	risultati modesti
0,60 – 0,75	risultati buoni
0,76 – 0,89	risultati significativi
0,90 – 0,98	risultati elevati
0,99 – 1,00	risultati ottimi

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 50.

I singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione.

b) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI

Per la valutazione dei comportamenti gestionali dei titolari di P.O. saranno attribuiti 50 punti sulla base dei parametri riferiti a comportamenti individuali e relazionali di cui alla scheda seguente per i quali sarà effettuata la valutazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Tutte le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati vengono valutati con una scala da 0 a 5 come di seguito riportata:

Inadeguato: 0  
Migliorabile: 1  
Adeguito: 2  
Buono: 3  
Ottimo: 4  
Eccellente: 5

La somma della valutazione del raggiungimento degli obiettivi (massimo 50) con la valutazione dei comportamenti gestionali (massimo 50), determina la valutazione finale che sarà rapportata in modo proporzionale all'indennità massima di retribuzione di risultato.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI DELLE P.O.

### NOMINATIVO P.O

	Dettaglio obiettivi di Peg	Peso	Voto	Risultato finale conseguito
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PEG (max 50 punti complessivi)</b>	1.....			
	2.....			
	3.....			

PARAMETRO DI VALUTAZIONE	inadeguato	Migliorabile	adeguato	buono	ottimo	eccellente
<p><b>1. Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione delle valutazioni.</b></p> <p>Capacità di valutare tenendo conto delle reali capacità lavorative e professionali dei propri collaboratori evitando dannose equiparazioni.</p> <p>Capacità di adottare modalità di gestione del personale rigorose, tanto nell'incentivare nelle forme contrattualmente consentite, prestazioni particolarmente apprezzabili da parte dei dipendenti in termini di produttività, flessibilità, disponibilità ed attenzione al cittadino utente dei servizi comunali, quanto, ove necessario, nel reprimere, anche formalmente, comportamenti non corretti e non coerenti con gli obiettivi di programma.</p> <p>A tale fine, è necessario sviluppare le attività di programmazione, assegnazione di obiettivi ai dipendenti, verifica dei risultati conseguiti e conseguente incentivazione, nonché, peraltro, controllo del rispetto dell'orario di lavoro e dei livelli di assenteismo delle attività, ed utilizzo, ove ne ricorrano gli estremi, del codice disciplinare per perseguire i comportamenti difforni, omissivi ed incompatibili col buon andamento dell'Amministrazione.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>2. Controllo effettivo dell'attività lavorativa con adeguate forme di incentivazione.</b></p> <p>Capacità di procedere ad un'attenta valutazione e verifica della idoneità dei dipendenti allo svolgimento dei compiti assegnati, in particolare nei confronti dei neoassunti al fine della valutazione del superamento del periodo di prova di sei mesi dopo l'assunzione.</p> <p>Corretto ed efficace utilizzo delle risorse economiche destinate al conseguimento di maggior produttività collettiva ed individuale, negli ambiti gestionali d'intervento con capacità di informare i propri collaboratori sulle possibilità di incentivazione proposte dalla normativa, nel rispetto della legittimità degli atti.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>3. Capacità di relazionarsi con gli organi politici.</b></p> <p>Capacità di comunicare e collaborare con gli organi politici e di partecipare costruttivamente alle riunioni di lavoro e di proporre soluzioni a problematiche inerenti i rapporti ed il coordinamento tra i vari uffici e servizi, per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Adesione al contesto generale e capacità promozionale, nella rispondenza alle generali finalità dell'ente.</p> <p>Capacità di garantire la qualità delle relazioni interpersonali orientati alla correttezza, trasparenza e capacità di comunicazione tra i propri collaboratori e gli addetti agli altri servizi e gli organi politici.</p>	0	1	2	3	4	5

<p><b>4. Adattamento operativo, ovvero operare anche indipendentemente da prescrizioni di dettaglio, adeguandosi alle esigenze di flessibilità, e intensità partecipativa.</b></p> <p>Capacità di saper organizzare il lavoro degli altri e di rinnovare ed implementare i servizi con ridotto ricorso al lavoro straordinario e a nuove assunzioni, anche promuovendo processi di mobilità interna atti alla riorganizzazione funzionale dell'ente.</p> <p>Capacità di decidere tempestivamente in presenza di pressioni e tensioni di vario genere, con appropriatezza di comportamento e nella consapevolezza dei propri compiti.</p> <p>Facilità di iniziativa nell'affrontare nuovi e anche complessi problemi, gestendo incertezze e variazioni.</p> <p>Flessibilità nel contemperare impegni diversi, adattandosi alle diverse esigenze o necessità.</p> <p>Assunzione di impegno personale e responsabilizzazione in ordine ai risultati.</p> <p>Propensione ad affrontare impegni e carichi di lavoro anche particolarmente elevati</p> <p>Affidabilità circa la presenza, la continuità d'intervento e la cura dei compiti affidati.</p> <p>Rispondenza agli impegni con dedizione, anche oltre le proprie strette competenze.</p> <p>Disponibilità alla profusione delle proprie energie e risorse professionali.</p> <p>Idoneità a gestire le proprie competenze con corretta e controllata articolazione dei tempi di lavoro, delle scadenze e degli strumenti, sapendo anticipare anche i problemi prevedibili.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>5. Sensibilità dimostrata per il rapporto con l'utenza attraverso rilevazioni di customer satisfaction</b></p> <p>Capacità di prestare particolare attenzione al grado di soddisfazione dell'utenza, agli aspetti di comunicazione interna ed esterna.</p> <p>Capacità di favorire un ruolo di ascolto verso l'utenza e di rilevazione ed osservazione dei bisogni e delle dinamiche del territorio.</p> <p>Capacità di formulare proposte, sulla base di esperienze acquisite nel contatto con il pubblico, di riforme organizzative degli uffici, al fine di migliorare la capacità di rispondere ai cittadini.</p> <p>Capacità di garantire costante piena disponibilità nei confronti del cittadino utente, privilegiando forme organizzative tese al rispetto sostanziale dei diritti di cittadinanza, in termini di celerità di risposte, snellimento di procedure, trasparenza delle scelte, visibilità delle responsabilità, modalità e forme di accoglienza, tempestiva collaborazione con gli uffici deputati al front-office, non prevedendo alcuna tolleranza verso atteggiamenti non rispondenti a tali finalità.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>6. Impegno nel miglioramento della qualità dei servizi</b></p> <p>Capacità di promuovere ogni opportuna iniziativa per una gestione dell'attività fondata su criteri di efficienza (quale rapporto tra risorse disponibili e risultati), efficacia (quale rapporto fra obiettivi e risultati ottenuti) ed economicità (rapporto tra la qualità e la quantità dei servizi prestati e l'economicità degli stessi).</p> <p>Capacità di studiare i problemi di organizzazione, razionalizzazione e semplificazione delle procedure, introdurre nuove tecniche e metodologie di lavoro, formulando proposte e adottando disposizioni volte ad assicurare l'osservanza dei criteri di regolarità gestionale, speditezza amministrativa ed economicità di gestione, con riferimento al rapporto costi-benefici.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>7. Impiego razionale ed ottimizzato del tempo – lavoro e delle assenze volontarie dal servizio proprio ed altrui (relativamente al personale coordinato), con riguardo alle esigenze funzionali ed organizzative dell'ambito erogativi di competenza.</b></p> <p>Idoneità a gestire le proprie competenze con corretta e controllata articolazione dei tempi di lavoro, delle scadenze e degli strumenti, sapendo anticipare anche i problemi prevedibili.</p> <p>Capacità di fruizione delle ferie, proprie e del personale coordinato, entro i termini contrattuali, mediante utilizzo, o meno, delle proroghe negozialmente assentite.</p> <p>Capacità di contenimento, od eventuale annullamento, dell'impiego di lavoro straordinario del personale assegnato in dotazione.</p> <p>Capacità di razionalizzazione degli orari e dei turni di lavoro delle risorse umane assegnate, anche in chiave di pari opportunità uomo-donna e di rispetto delle differenze di genere.</p>	0	1	2	3	4	5
<p><b>8. Collaborazione con segretario comunale e gli altri responsabili e costruzione di relazioni basate sulla fiducia e su un confronto aperto, privilegiando gli interessi dell'ente e</b></p>	0	1	2	3	4	5

<p>dell'utenza rispetto a quelli personalistici e burocratici e delle singole aree.</p> <p>Capacità di comprendere e risolvere i problemi, componendo le divergenze e valutando correttamente le situazioni.</p> <p>Abilità in genere nel rapportarsi al mondo circostante correlandosi con gli altri collaboratori o interlocutori esterni.</p> <p>Capacità di soluzione dei conflitti interpersonali tra i collaboratori, anche mediante revisione e riattivazione dei compiti da svolgere.</p> <p>Governo attivo dell'interrelazione tra impiego di tecnologie, mezzi e personale, per il conseguimento degli obiettivi prefissati.</p> <p>Collaborazione con il vertice politico dell'ente e con il segretario o direttore generale per definire soluzioni efficaci rispetto alle problematiche del personale.</p> <p>Capacità di mettere a disposizione di altri servizi idonee risorse di personale per sopperire a temporanee esigenze straordinarie.</p> <p>Capacità di riduzione di spese "non obbligatorie", attraverso l'approntamento e la realizzazione di nuove soluzioni organizzative e gestionali.</p> <p>Qualità dell'apporto personale: approccio positivo teso alla risoluzione delle problematiche e dei conflitti personali, spirito di iniziativa, capacità di rispetto delle regole senza cadere nei formalismi, capacità di motivazione, guida e sviluppo dei collaboratori.</p>						
<p>9. <b>Contenimento della spesa di personale.</b></p> <p>L'obiettivo riguarda una riduzione della spesa di personale al netto degli incrementi contrattuali, in un quadro di mantenimento degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi. In questo quadro si deve prestare attenzione ai seguenti aspetti:</p> <p>Capacità di favorire la scelta di nuove formule gestionali che producono una riduzione della dotazione organica, ma anche più efficaci ed economiche forme di gestione dei servizi.</p> <p>Capacità di ispirare le attività interne a criteri di economicità e razionalità degli interventi, cogliendo a pieno opportunità selettive tendenti alla qualificazione e contenimento della dotazione organica.</p> <p>Capacità di evitare automatismi nella sostituzione del personale cessato dal servizio per qualsiasi causa. L'esodo del personale può essere un'occasione per rivalutare la dotazione del personale dell'ente, anche alla luce del nuovo ordinamento professionale.</p> <p>Capacità di valutare in caso di cessazione del rapporto di lavoro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se il rimpiazzo è utile alle esigenze funzionali dell'ente;</li> <li>- in ipotesi di rimpiazzo, se il nuovo dipendente deve corrispondere alla categoria e profilo di quello cessato;</li> </ul> <p>se sia possibile impiegare dipendenti interni messi a disposizione a seguito di processi di razionalizzazione e sviluppo delle risorse umane.</p> <p>Capacità di effettuare, prima di proporre l'assunzione di nuovo personale, tramite dettagliata relazione, un'analisi preliminare dei fabbisogni aggiuntivi, previa verifica di eventuali opportunità di recupero di personale già presente all'interno dell'ente, dando spazio ad iniziative di riqualificazione professionale, previa formazione e aggiornamento, in un'ottica di recupero e reimpiego delle professionalità disponibili.</p>	0	1	2	3	4	5
<p>10. <b>Aggiornamento professionale.</b></p> <p>Propensione all'aggiornamento professionale in merito alle normative ed alle tecniche che regolano il proprio lavoro con capacità di applicarle all'interno della propria organizzazione, rendendo partecipi i propri collaboratori.</p>	0	1	2	3	4	5
<p>TOTALE PUNTEGGIO</p>	<p>.....</p>					

## **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, a tal fine è adottata una procedura finalizzata a prevenirli e risolverli.

Le P.O. e i dipendenti hanno sette giorni dal giorno successivo (giorni di calendario) dal ricevimento della scheda di valutazione per proporre reclamo scritto e motivato avverso la valutazione.

Le P.O. possono presentare reclamo al Sindaco e quest'ultimo, sentite le controdeduzioni del Nucleo di Valutazione e del Segretario Comunale, decide in modo definitivo in merito.

Entro 10 giorni dalla conclusione del procedimento di conciliazione, deve essere comunicata la risultanza definitiva.

I dipendenti possono presentare reclamo al Nucleo di Valutazione il quale, sentito il dipendente e il responsabile che ha espresso la valutazione, decide in modo definitivo in merito.

Entro 10 giorni dalla conclusione del procedimento di conciliazione, deve essere comunicata la risultanza definitiva.

Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti.

Il procedimento di conciliazione deve concludersi entro trenta giorni dalla presentazione dell'istanza.

## **TRASPARENZA DEL SISTEMA E SUA APPLICAZIONE**

L'Amministrazione garantisce la massima trasparenza del sistema di valutazione tramite:

- adozione e pubblicazione sul sito istituzionale della delibera di approvazione del Sistema;
- pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente del Sistema di misurazione e valutazione della performance, del Piano della Performance e della Relazione sulla performance.