

Allegato a)

**REGOLAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELL'UNIONE COMUNI PIANURA REGGIANA E DEI COMUNI DI CAMPAGNOLA EMILIA,
CORREGGIO, FABBRICO, RIO SALICETO, ROLO E SAN MARTINO IN RIO**

TITOLO I – Aspetti generali

Art. 1- Finalità e principi generali

Art. 2 - Oggetto

TITOLO II - Performance

Capo I - Sistema di misurazione e valutazione

Art. 3- Performance organizzativa

Art. 4 - Performance individuale

Art. 5 - Obiettivi e indicatori

Art. 6 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Capo II - Ciclo di gestione della performance

Art. 7 - Le fasi di gestione della performance

Art. 8 - Piano della Performance

Art. 9 - La programmazione

Art. 10- I soggetti del processo di programmazione e controllo

Capo III - La valutazione

Art. 11 - Soggetti

Art. 12 - Organismo di Valutazione

Art.13 - Oggetto della valutazione

Art. 14 - Processo di valutazione

Art. 15 - Fasi della valutazione

Art. 16 - Scheda di valutazione

TITOLO III - Sistema Premiante

Capo I - Sistema incentivante

Art. 17 - Definizione e finalità

Art. 18 - Graduatorie per la valutazione della performance individuale

Art. 19 - Progressioni economiche

Art. 20 - Attribuzione di incarichi e responsabilità

Art. 21- Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

Art. 22 - Premio di efficienza

Art. 23 - Progressioni di carriera

Art. 24 - Premi annuali sui risultati della performance

Capo II - Risorse e premialità

Art. 25 - Definizione annuale delle risorse

TITOLO IV - Norme finali

Art. 26 - Entrata in vigore

Allegato 1) Sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale Dirigenti o apicali e Posizioni organizzative o incaricati ex art. 110 D.Lgs. 267/00

Allegato 2) Sistema di valutazione della Performance individuale personale non dirigente o apicale

TITOLO I – Aspetti generali

Art. 1 - Finalità e principi generali

1. Le norme contenute nel presente Regolamento definiscono i principi generali di attuazione delle norme di cui al titolo II "*Misurazione, valutazione e trasparenza della Performance*" e al titolo III "*Merito e Premi*" del D.Lgs. 150/2009, tenuto conto delle disposizioni previste per gli Enti locali.
2. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale sono volte al miglioramento della qualità dei servizi dell'Ente alla Comunità, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati raggiunti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di trasparenza dei criteri e dei risultati, di adeguata informazione e partecipazione del valutato.
3. L'Ente misura e valuta la performance con riferimento al suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo quanto previsto dalla Legge e dal presente Regolamento.
4. L'Ente promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici e di carriera.
5. E' vietata la distribuzione indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente Regolamento.
6. Dall'applicazione delle disposizioni del presente Regolamento non devono derivare per l'Ente nuovi o maggiori oneri. L'Ente utilizza a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Art. 2- Oggetto

1. Il Sistema di valutazione ha ad oggetto la valutazione della performance:
 - a) *organizzativa*, relativa a ciascun settore/area/servizio/unità operativa in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi definiti dagli strumenti di programmazione;
 - b) *individuale*, per ciascun dipendente, determinata dal raggiungimento degli obiettivi individuali e dalla valutazione delle prestazioni e competenze.

TITOLO II - Performance

Capo I - Sistema di misurazione e valutazione

Art. 3- Performance organizzativa

1. La performance organizzativa è il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Ente nel suo complesso, unitamente all'andamento dei dati di produzione e al livello della soddisfazione degli utenti e dei portatori d'interesse in relazione alla realizzazione della missione istituzionale dell'Ente e delle unità organizzative medesime.
2. La valutazione della performance organizzativa avviene attraverso la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi mediante indicatori, attraverso la verifica degli andamenti dell'esercizio in esame comparati in serie storiche e, ove possibile, attraverso raffronti ed analisi con realtà omologhe, e attraverso l'analisi del gradimento dei destinatari dei servizi o dei portatori d'interesse.

Art. 4 - Performance individuale

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è finalizzato alla valutazione annuale della prestazione complessiva generata dai singoli in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.
2. Il sistema di misurazione e valutazione, con riferimento ai Segretari, ai Dirigenti/Responsabili di Area o Settore, alle PO e agli incaricati ex art. 110 D.Lgs. 267/00 è articolato nei fattori di valutazione meglio specificati nel successivo art. 13 e nell'*allegato 1*).
3. Il sistema di misurazione del personale non in posizione apicale è articolato nei seguenti fattori di valutazione:
 - a. Performance organizzativa della struttura di appartenenza;
 - b. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati; ove eccezionalmente non siano assegnati obiettivi individuali o di gruppo, il peso del fattore è attribuito al fattore sub a);
 - c. Competenze e comportamenti organizzativi messi in atto nell'espletamento del proprio ruolo.
4. I singoli fattori valutativi ed i relativi pesi per le diverse categorie di personale sono indicati nell'*allegato 2*).

Art. 5 - Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi devono essere:
 - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale dell'Ente, alle priorità ed alle strategie dell'Amministrazione e, in quanto rilevanti e strategici, di numero limitato;
 - b) specifici di risultato e misurabili in termini concreti e chiari, mediante indicatori di tempi, costi, volumi, qualità e impatto esterno;
 - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato;
 - e) commisurati, ove possibile, ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
2. L'individuazione degli obiettivi deve avvenire avendo riguardo ai seguenti fattori:
 - a) *Cittadini/utenti*. Consente di verificare che i risultati finali nei confronti della cittadinanza siano in linea con le aspettative.

- b) *Economico-finanziario*. Consente di collegare gli effetti economici e finanziari alla realizzazione degli obiettivi al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività, incrementare la capacità di riscossione e ridurre le spese.
 - c) *Processi interni*. Consente di avere una visione sistematica dell'organizzazione dell'Ente, al fine di migliorare l'azione amministrativa e sviluppare innovazione.
 - d) *Apprendimento e crescita*. Finalizzato a un processo di miglioramento continuo.
3. Una volta individuati gli obiettivi, dovranno essere determinati idonei indicatori, al fine di poter misurare effettivamente il raggiungimento degli obiettivi stessi.
Potranno essere individuati indicatori di processo e indicatori di risultato.
In particolare, possono essere definiti indicatori di processo quelli relativi alla misurazione:
- o delle risorse a disposizione per la realizzazione degli obiettivi dati;
 - o del rapporto tra quanto chiesto/previsto e quanto realizzato;
 - o delle modalità di erogazione dei servizi;
 - o della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - o del rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti;
- Possono essere definiti indicatori di risultato, quelli relativi alla misurazione:
- o dell'impatto prodotto sulla collettività a seguito della realizzazione del servizio o dell'attività svolta;
 - o del grado di utilità realizzato.
- Gli indicatori devono essere:
- o collegati agli obiettivi individuati;
 - o facilmente comprensibili;
 - o accessibili, tutte le informazioni necessarie per la verifica dovranno essere sempre disponibili in corso d'anno;
 - o quantificabili;
 - o economici nella raccolta, vale a dire che tutte le informazioni non dovranno essere eccessivamente onerose nella loro raccolta;
 - o periodicamente rilevabili.

Art. 6-Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, anche mediante indagini di *customer satisfaction*;
 - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Capo II - Ciclo di gestione della performance

Art. 7 – Le fasi di gestione della performance

1. Il ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del D.lgs. 150/2009 prevede:
- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenuto conto anche dei risultati dell'anno precedente;

- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
2. Nello specifico, l'Ente sviluppa in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:
- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dall'art. 5 attraverso il Documento Unico di Programmazione (DUP) e/o Piano degli obiettivi (PDO) approvati dai competenti organi di governo dell'Ente;
 - b) identificazione delle risorse collegate ai singoli obiettivi mediante approvazione del Piano esecutivo di gestione (Peg) e la conseguente assegnazione delle risorse alle aree, ai settori e agli uffici per la piena operatività gestionale;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio attraverso i seguenti momenti specifici:
 - 31 luglio di ciascun anno: nell'ambito della deliberazione che verifica lo stato di attuazione dei programmi e dei progetti e di assestamento generale al bilancio dell'esercizio in corso;
 - 30 novembre di ciascun anno: nell'ambito della deliberazione di eventuali variazioni di bilancio;
 - d) misurazione della performance organizzativa e individuale mediante il sistema di valutazione appositamente approvato e disciplinato nel presente Regolamento;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dal presente documento nonché dai Contratti collettivi nazionali e decentrati integrativi di lavoro;
 - f) Rendicontazione: l'attività viene riassunta nella relazione al rendiconto della gestione o nel consuntivo del piano obiettivi, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 10 comma 1bis del D.lgs. 150/09. In tale sede viene verificato e attestato il raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. La fase del rendiconto e la relativa relazione sono pubblicate, così come ogni fase del ciclo di gestione della performance sul sito internet dell'Ente, fatte salve diverse e più specifiche attività informativa di volta in volta stabilite.
3. Ogni fase del Ciclo di gestione della performance viene inserita nel sito istituzionale dell'Amministrazione nella sezione denominata "*Amministrazione trasparente*".

Art. 8 - Piano della Performance

1. In applicazione dell'art. 7 ed alla luce della non diretta applicabilità dell'articolo 10 del D.lgs. n. 150/2009 alle autonomie territoriali, il Piano della performance dell'Ente è costituito dall'insieme dei seguenti documenti programmatori:
 - a) *Bilancio pluriennale;*
 - b) *Bilancio annuale di previsione;*
 - c) *Programmazione triennale del fabbisogno di personale;*
 - d) *Piano esecutivo di gestione e/o piano degli obiettivi;*
 - e) *Documento unico di programmazione.*
2. Tuttavia, è il Piano degli obiettivi o Documento Unico di Programmazione a costituire lo sviluppo del piano annuale della performance. Il documento dovrà quindi contenere gli obiettivi gestionali, i tempi e le modalità di realizzazione, output ed indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale come meglio precisata dal presente regolamento.
3. Il termine del 31 gennaio previsto dall'articolo 10 del D.lgs. n. 150/2009 ha un valore meramente indicativo, in quanto le scadenze di dettaglio per gli enti locali sono previste dal T.U.E.L. e dagli eventuali termini di rinvio ministeriali in merito all'approvazione del bilancio di previsione e dei relativi allegati.
4. Al termine di ciascun esercizio, ed indicativamente entro il 30 giugno dell'anno successivo, la Giunta analizza all'interno della valutazione proposta dall'organismo di valutazione, il grado di raggiungimento della performance organizzativa. Tale analisi costituisce, senza

apposita e specifica deliberazione, attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 10 del D.lgs. n. 150/2009.

Art. 9 - La programmazione

1. La programmazione è intesa come processo di definizione:
 - a. delle finalità da perseguire,
 - b. dei risultati da realizzare e delle attività da svolgere funzionali alle finalità,
 - c. degli strumenti finanziari e organizzativi da impiegare.
2. Si articola nelle seguenti fasi:
 - a) pianificazione strategica - comprende la fase di definizione degli indirizzi strategici di lungo periodo e delle azioni e progetti per realizzarli e si esplicita negli indirizzi generali di governo;
 - b) programmazione pluriennale - comprende l'elaborazione degli indirizzi a livello pluriennale e della relativa quantificazione finanziaria per mezzo del bilancio pluriennale di esercizio e del Documento Unico di Programmazione, che contiene il piano triennale delle performance;
 - c) programmazione annuale - attua gli indirizzi politici, individuando le risorse finanziarie per mezzo del bilancio annuale di esercizio e del piano esecutivo di gestione;
 - d) programmazione operativa - definisce le modalità di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG, nonché gli indicatori ed i relativi Dirigenti Responsabili, attraverso il PDO e/o il DUP, costituenti il Piano annuale della performance.

Art. 10 - I soggetti del processo di programmazione e controllo

1. La Giunta, sulla base delle indicazioni programmatiche espresse dal Consiglio:
 - a) aggiorna annualmente, sulla base dei risultati della revisione periodica e consuntiva, gli indirizzi strategici pluriennali;
 - b) definisce le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi per Settore, attraverso il PEG;
 - c) valuta, periodicamente e alla fine di ogni esercizio, sulla base della proposta di valutazione dell'organismo di valutazione ed in relazione della rendicontazione degli obiettivi contenuti nel DUP o piano degli obiettivi, il grado di realizzazione degli obiettivi fissati in rapporto alle risorse impiegate per il loro conseguimento;
2. I Dirigenti o Responsabili di Settore, con il supporto dei collaboratori:
 - a) elaborano la proposta degli obiettivi da inserire nel DUP e/o Piano Obiettivi;
 - b) valutano periodicamente il grado di realizzazione degli obiettivi fissati a livello di settore e il conseguente utilizzo delle risorse.

Capo III - La valutazione

Art. 11 - Soggetti

1. L'Ente valuta annualmente la performance organizzativa e individuale in coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della performance.
2. La misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa e dell'Ente nel suo complesso, è svolta dal Nucleo di Valutazione, con il supporto delle strutture preposte al ciclo di gestione della performance;
3. Il Nucleo di Valutazione propone al Sindaco/Presidente la valutazione della performance dei Segretari, Dirigenti o Responsabili di Area o Settore dell'Ente.
4. Ai dirigenti compete la valutazione delle performance dei Responsabili di settore (Posizioni organizzative o incaricati ex art. 110 dlgs. 267/00) e ai Responsabili di Settore/Servizio compete la valutazione delle performance del personale loro assegnato.
5. Il dipendente che, nel corso dell'anno solare, a seguito di mobilità interna abbia prestato servizio presso più unità organizzative è valutato dal Responsabile della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo, sentiti i Responsabili delle altre strutture. In caso di parità temporale, la valutazione è effettuata dal Responsabile

della struttura di ultima assegnazione, sentiti i Responsabili delle altre strutture.

Art. 12 - Organismo di Valutazione

1. L'Ente, ai sensi dell'art. 147 del D.lgs. 267/00, si dota di un Organismo di valutazione, anche denominato, in riferimento all'ordinamento degli Enti Locali, Nucleo di Valutazione, con le seguenti finalità:
 - Valutazione dei Segretari/Dirigenti/Responsabili di Area o Settore;
 - Verifica sull'adozione e attuazione del sistema di valutazione del personale nel rispetto dei principi contrattuali e del D.lgs. 150/2009;
 - Collaborazione con l'amministrazione e con la Direzione per il miglioramento organizzativo e gestionale dell'Ente locale;
2. Infine, l'Organismo di Valutazione propone alla Giunta la valutazione annuale dei dirigenti/responsabili di settore e la conseguente attribuzione dei premi, secondo quanto stabilito dal vigente sistema di valutazione e di incentivazione.
3. L'Organismo di valutazione può essere monocratico o collegiale; se collegiale, può farne parte il Segretario Generale ed è composto da numero tre membri, nominati dalla Giunta sulla base della presentazione del curriculum e della valutazione dell'esperienza.
4. I membri dell'Organismo di valutazione devono essere in possesso dei requisiti culturali e professionali tali da esprimere competenze nel campo del management, della pianificazione, della misurazione e della valutazione della performance delle strutture e del personale.
5. Vista la dimensione dell'ente e della relativa misurazione e valutazione delle attività, possono far parte dell'Organismo di valutazione di questo ente, anche soggetti che partecipano ad altri nuclei o organismi indipendenti di valutazione in diverse amministrazioni;
6. La durata della nomina dell'Organismo di valutazione non può superare il mandato del Sindaco del Comune partecipante di più grande dimensione demografica.

Art. 13 - Oggetto della valutazione

1. Il sistema di valutazione considera i seguenti elementi:
 - a) I risultati raggiunti rispetto a quelli programmati,
 - b) il comportamento organizzativo.
2. Attraverso la valutazione del fattore comportamentale ci si pone l'obiettivo di sostenere i Segretari/Dirigenti/Responsabili nella realizzazione degli obiettivi attesi, attraverso lo sviluppo delle competenze e capacità direzionali necessarie (abilità, comportamenti, attitudini).
3. I pesi di ogni singolo elemento sono determinati e comunicati ad inizio anno e possono variare di anno in anno in funzione del contesto specifico.
4. La valutazione dei comportamenti organizzativi comprende i 5 fattori seguenti:
 - a) Leadership (motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori);
 - b) Direzione (Programmazione, gestione, controllo),
 - c) Integrazione e collaborazione;
 - d) Flessibilità e iniziativa,
 - e) Orientamento ai risultati e alla qualità del Servizio.

Art. 14 - Processo di valutazione

1. Il processo si sviluppa secondo le seguenti modalità:
 - a) sviluppo delle politiche dell'Amministrazione in piani e programmi da parte dei Segretari/Dirigenti/Responsabili di Area o Settore;
 - b) negoziazione obiettivi di risultato e comportamento organizzativo tra Segretari/Dirigenti/Responsabili di Area o Settore e Giunta per la relativa approvazione;
 - c) report e verifiche periodiche, almeno 1 o 2 nell'anno di valutazione, con l'organismo di valutazione;
 - d) colloquio finale di valutazione Segretari/Dirigente/Responsabile di Area o Settore - organismo di valutazione;
 - e) valutazione da parte della Giunta, a seguito di proposta dell'Organismo di valutazione.

Art. 15 - Fasi della valutazione

1. Fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono le seguenti:
 - a) Assegnazione obiettivi. In questa fase al valutato sono attribuiti gli obiettivi e viene assegnato un peso a questi ultimi in relazione alla strategicità e complessità degli stessi. In tale fase sono inoltre definiti i comportamenti organizzativi attesi e le competenze da sviluppare o migliorare.
 - b) Monitoraggio. Preferibilmente almeno una volta in corso d'anno il valutatore effettua il monitoraggio del livello di realizzazione degli obiettivi, di avanzamento delle attività correnti e dei comportamenti e delle competenze poste in essere dai valutati, redigendo apposito sintetico verbale/schede.
 - c) Consuntivazione. Questa fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione consuntiva. I valutati predispongono apposita sintetica relazione, utilizzando idoneo schema standardizzato, nella quale rendicontano il livello di raggiungimento degli obiettivi e gli eventuali scostamenti, nonché per i restanti fattori di valutazione, i principali elementi utili ai fini della valutazione del fattore medesimo.
 - d) Valutazione. Il valutatore, raccolti gli elementi misurazione della performance organizzativa compila la scheda di valutazione.

Art. 16 - Scheda di valutazione

1. Lo strumento consuntivo della valutazione della performance individuale è costituito dalla scheda di valutazione.
2. La scheda contiene i seguenti elementi:
 - a) per ogni fattore di valutazione deve restituire un punteggio in relazione al peso del fattore;
 - b) la totalizzazione espressa in centesimi della valutazione complessiva;
 - c) indicazione degli obiettivi di risultato e dei relativi indicatori;
 - d) eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione;
 - e) la firma e la data di compilazione della scheda;

TITOLO III - Sistema Premiante

Capo I - Sistema incentivante

Art. 17 - Definizione e finalità

1. Il sistema incentivante comprende l'insieme degli strumenti monetari e organizzativi finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.
2. La distribuzione di incentivi non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.
3. Costituiscono strumenti premiali i seguenti istituti economici di natura incentivante:
 - a) la retribuzione di risultato;
 - b) gli incentivi relativi all'incremento di produttività previsti dal CCDI;
 - c) gli incentivi relativi alla realizzazione di piani di lavoro/di sviluppo previsti dal CCDI o di specifiche disposizioni contrattuali (art. 15 comma 1 lettera d);
 - d) la progressione economica orizzontale;
 - e) l'attribuzione di incarichi e di responsabilità;
 - f) il bonus annuale delle eccellenze;
 - g) il premio annuale per l'innovazione;
 - h) il premio di efficienza;
 - i) l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
 - j) la progressione di carriera;

- k) le incentivazioni di prestazioni o di risultati del personale previsti da specifiche disposizioni di legge.

Art. 18 - Graduatorie per la valutazione della performance individuale

1. Ai fini del conseguimento delle forme di premialità indicate nel precedente art. 17 comma 3 lettere b), c) d) f), g) h) i), la valutazione della performance deve consentire l'inserimento di ciascun dipendente in una graduatoria di merito formata in ordine decrescente secondo il punteggio conseguito ad esito del momento valutativo.
2. Ciascun Responsabile è tenuto alla gestione del processo valutativo dei lavoratori assegnati alla struttura che presidia.
3. Per le forme incentivanti per le quali il CCDI o il CCNL prevede budget suddivisi per Area/Settore/Servizio, il Responsabile di riferimento, dopo aver effettuato la valutazione dei dipendenti assegnati alla propria Area/Settore/Servizio, applica il regime di premialità di cui al presente regolamento nei limiti delle risorse economiche affidate a tale titolo e costituenti il *budget* della struttura di riferimento.
4. Per le forme incentivanti per le quali è previsto un unico budget per l'intero Ente, ogni Responsabile della struttura organizzativa procede alla valutazione degli operatori affidati alla sua gestione ed il Segretario o Dirigente apicale, su proposta dell'Ufficio Personale, organizza la graduatoria unica di merito.
5. Le graduatorie valutative devono essere formate in coerenza con il ciclo di valutazione della performance di cui al presente regolamento.

Art. 19- Progressioni economiche

1. L'Ente riconosce selettivamente le progressioni economiche di cui all'articolo 52, comma 1-bis, del DLgs 30 marzo 2001, n.165, come introdotto dall'art. 62 del DLgs 150/2009, sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.
2. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dall'applicazione del sistema di valutazione.
3. In esito alla valutazione contenuta nel presente sistema, risultante dalla media delle valutazioni dell'ultimo triennio, il personale collocato nelle prime posizioni (di norma in numero doppio rispetto al numero delle posizioni potenzialmente assegnabili, derivante dalle risorse economiche disponibili), sarà invitato ad un colloquio innanzi ad una commissione costituita da Segretario e Responsabili/Dirigenti, finalizzato a condividere le valutazioni sulla professionalità dimostrata nell'esercizio delle proprie funzioni. Al termine dei colloqui, la commissione elabora la graduatoria definitiva da cui attingere gli idonei per la realizzazione della progressione economica orizzontale, nei limiti delle risorse decentrate destinate a tale istituto incentivante.

Art. 20 -Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. L'Ente favorisce la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.
2. La professionalità sviluppata e attestata dall'applicazione del sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici.

Art. 21 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

1. L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti e a tali fini:
 - a) promuove l'accesso dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
 - b) favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.
2. Gli incentivi di cui al comma 1 sono riconosciuti nei limiti delle risorse rese a ciò disponibili dall'Ente.

Art. 22- Premio di efficienza

1. Fermo restando quanto disposto dall'articolo 61 del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e dall'articolo 2, commi 33 e 34, della legge 22 dicembre 2008, n. 203, una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Ente può essere destinata, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.
2. Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati dall'Ente e validati dal Nucleo di Valutazione.

Art. 23 - Progressioni di carriera

1. Ai sensi dell'articolo 52, comma 1-bis, del D.Lgs.165/2001, l'Ente può coprire i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni.
2. L'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni, come attestate dall'applicazione del Sistema di valutazione.
3. La disciplina specifica dei concorsi riservati è contenuta in apposito Regolamento.

Art. 24 - Premi annuali sui risultati della performance

1. La quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio, determinate come da successivo art. 25, deve essere collegata al miglioramento della performance individuale e organizzativa.
2. Il sistema contenuto nel regolamento si applica anche alla valutazione del personale coinvolto in progetti specifici di miglioramento del livello della qualità dei servizi e finanziati, a titolo non esaustivo, dalle risorse di cui:
 - all'articolo 15, comma 1, lettera d) del CCNL 01.04.1999;
 - articolo 15, commi 2 e 4, del CCNL 01.04.1999;
 - articolo 15, comma 5, del CCNL 01.04.1999.

Capo II – Risorse e premialità

Art. 25 - Definizione annuale delle risorse

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse destinate alla premialità sono individuate nel rispetto di quanto previsto dalle leggi e dalla contrattazione collettiva nazionale e sono destinate alle differenti tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata.
2. Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quelli introdotti dalla normativa nazionale o regionale, e di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, l'ente può definire eventuali risorse decentrate aggiuntive finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti.

TITOLO IV - Norme finali

Art. 26 - Entrata in vigore

1. Il presente regolamento entra in vigore il 15° giorno successivo alla data di pubblicazione all'Albo Pretorio dell'Ente.
2. Dall'entrata in vigore del presente Regolamento cessano di avere efficacia tutte le disposizioni adottate dai Comuni aderenti all'Unione e dall'Unione stessa in materia di Misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Allegato 1) Sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale Dirigenti o apicali e Posizioni organizzative o incaricati ex art. 110 D.Lgs. 267/00

L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE

Il Sistema di valutazione oggetto del presente documento si rivolge ai Segretari/Dirigenti e ai Responsabili di Settore (Posizioni organizzative e incaricati ex art. 110 D.Lgs. 267/00) dei Comuni aderenti all'Unione e dell'Unione stessa e considera i seguenti ambiti:

- il raggiungimento degli obiettivi,
- il comportamento organizzativo.

IL REPORT DI VALUTAZIONE

Il report di valutazione costituisce il supporto operativo nel quale valutatore e valutato riportano le informazioni e gli impegni da assumere durante l'anno.

Nel report sono formalizzate tutte le fasi del processo di valutazione e sono riportate tutte le informazioni impiegate per effettuare la valutazione e per impostare lo sviluppo dei Responsabili; è articolato in cinque parti:

- una prima parte contenente i dati anagrafici ed organizzativi del valutato,
- una seconda parte relativa all'assegnazione degli obiettivi (al "cosa" deve essere ottenuto) da realizzare nell'anno ed alla valutazione del loro raggiungimento,
- una terza parte relativa ai comportamenti organizzativi che riguarda la valutazione del "come" gli obiettivi sono stati realizzati nell'anno,
- una quarta parte che riguarda la valutazione complessiva, una quinta parte relativa agli obiettivi di miglioramento per l'anno successivo ed infine una sesta parte relativa ad un eventuale piano di sviluppo.

In allegato il report di supporto alla valutazione.

PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo si sviluppa secondo le seguenti modalità:

- f) sviluppo delle politiche dell'Amministrazione in progetti da parte dei Dirigenti/Responsabili;
- g) negoziazione obiettivi di risultato e comportamento organizzativo tra Dirigenti/Responsabili e Sindaco/Presidente e Giunta con il supporto del Nucleo di valutazione;
- h) report da parte dei Segretari/Dirigenti/Responsabili e verifiche periodiche, almeno 1 nell'anno di valutazione, con l'organismo di valutazione, con colloquio finale a consuntivo; in tale ultimo colloquio finale relativo all'anno precedente, si definiscono gli obiettivi per l'anno in corso;
- i) valutazione da parte del Sindaco/Presidente e della Giunta, a seguito della proposta dall'organismo di valutazione.

L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La negoziazione degli obiettivi tra il Segretario/Dirigente/Responsabile e gli Organi di governo (Sindaco/Presidente e Giunta) si attua nei primi atti del processo di valutazione per il nuovo anno; la formalizzazione di quanto definito è riportata al punto 2 del report di valutazione.

L'assegnazione degli obiettivi avviene nel rispetto dei seguenti criteri:

- sviluppo degli obiettivi in coerenza con gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione;
- attivazione di un momento di negoziazione dove il Segretario/Dirigente/Responsabile può integrare, proporre, articolare gli obiettivi sulla base di quanto richiesto dall'Amministrazione;
- considerazione di pochi obiettivi (max 3-4) ma sfidanti;
- assegnazione di obiettivi di risultato e non di attività, misurabili (espressi in numero e non a parole);
- gli indicatori riguardano tempi, costi, volumi, qualità, impatto esterno;

- assegnazione del peso di importanza per favorire la concentrazione sulle priorità.

Di seguito si riporta un esempio di compilazione della parte di report dedicata all'assegnazione degli obiettivi:

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori ©	Valutazione 0 - 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Riduzione dei tempi di risposta ai cittadini	0,4	Tempi medi di rilascio dei permessi di costruire da 120 a 20 giorni		
2. Semplificazione del rapporto con il cittadino	0,3	% pratiche dell'edilizia presentate vi telematica dal 30 al 90 %		
3. Recupero efficienza interna	0,3	Riduzione costi per richiesta integrazioni di 10.000 euro anno		
	1	Totale (max 100 punti)		

Nella colonna b si riporta, indicata come percentuale, l'importanza relativa di ogni obiettivo.

* importanza espressa in decimi per mantenere la pesatura al max entro i 100 punti, secondo la modalità seguente:

da 0 a 20 non raggiunto

da 21 a 40 raggiunto in parte

da 41 a 60 raggiunto

da 61 a 80 raggiunto con buoni risultati

da 81 a 100 raggiunto con ottimi risultati

Se ad esempio sono assegnati tre obiettivi con pesi 40 %, 30 % e 30 %, si riporteranno nella colonna i 3 valori in decimi: 0,4, 0,3 e 0,3.

La colonna d è utilizzata dal valutatore a fine anno per valutare in quale misura il Segretario/Dirigente/Responsabile ha raggiunto l'obiettivo previsto.

La valutazione è riportata in percentuale di raggiungimento.

LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi rappresentano gli elementi sui quali si devono concentrare sia i valutatori, sia i valutati, in quanto rappresentano **le modalità con le quali le persone hanno agito per il raggiungimento degli obiettivi. Rappresentano il "come" gli obiettivi sono stati raggiunti.**

Questa parte delicata della valutazione è riportata nel report di valutazione al punto 3.

I fattori comportamentali sono graduati a inizio anno in base a:

- situazione organizzativa,
- priorità dell'anno,
- necessità di miglioramento del singolo.

Di seguito si riportano i fattori.

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Val (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
INTEGRAZIONE E COLLABORAZIONE		Capacità di operare in una logica di processo interfunzionale, di operare in una logica "cliente-fornitore" e di integrare istanze diverse; è la capacità di sollecitare idee e opinioni e di facilitare la condivisione di obiettivi comuni		
FLESSIBILITA' E INIZIATIVA		E' l'abilità di adattarsi e di lavorare efficacemente in situazioni diverse e con persone o gruppi diversi. E' la capacità di adeguare il proprio comportamento alle esigenze di cambiamento espresse (da Amministratori, da utenti...) o da cambiamenti organizzativi. Capacità di essere proattivi: non si limita a reagire agli eventi ma si sforza di prevederli, prevenendo possibili problematiche, e di predisporre i nuovi piani di azione		
LEADERSHIP (motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori)		Capacità di guidare, far crescere e valorizzare i collaboratori, capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento		
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di programmare il lavoro, di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati		

La somma dei pesi percentuale della colonna a deve dare 100.

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0-20 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

21-40= comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

41-60 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

61-80 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

81-100 = comportamenti eccellenti

In caso di autovalutazione o valutazione critica (0-20) o molto positiva (81/100), dovranno essere indicati anche gli eventi significativi (critici o positivi) che hanno determinato quel tipo di valutazione.

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

- **GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO**

Gli obiettivi di miglioramento rappresentano una parte importante del percorso valutativo in quanto agiscono per lo sviluppo e la crescita delle persone.

Il sistema di valutazione adottato intende valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi; appare utile ipotizzare almeno un obiettivo di miglioramento all'anno.

Oggetto di valutazione è soprattutto "*il modo di fare le cose*" all'interno dell'organizzazione che, come sappiamo, impatta significativamente sulla produttività, ma è determinante nel differenziare una buona prestazione da una prestazione mediocre.

Gli obiettivi di miglioramento devono essere il più possibile facilmente comprensibili e correlati ai punti da migliorare. Meglio è se essi sono espressi con un numero o con comportamenti osservabili.

Per questo si consiglia di utilizzare lo spazio inserito nell'ultima pagina del report di valutazione "obiettivi di miglioramento" (punto 6).

- **IL PIANO DI SVILUPPO**

In sede di colloquio di valutazione è possibile concordare un piano di sviluppo che possa supportare il Segretario/Dirigente/Responsabile nella realizzazione degli obiettivi di sviluppo/miglioramento condivisi. Il piano di sviluppo potrà ad esempio prevedere:

- a. *interventi formativi (per rafforzare le conoscenze e a sviluppare i comportamenti attesi),*
- b. *autoformazione mediante letture e approfondimenti,*
- c. *incarichi specifici (es. svolgere un ruolo di presidio di un processo di lavoro, coordinare un gruppo di lavoro...),*
- d. *partecipazione a progetti.*

- **LA VALUTAZIONE FINALE**

- La valutazione finale complessiva è costituita dalla valutazione sul raggiungimento degli obiettivi, e sulla valutazione dei comportamenti organizzativi espressi.

- Ognuno di essi ha un coefficiente relativo di importanza che viene definito dal Sindaco/Presidente e Giunta all'inizio dell'anno, durante l'approvazione degli obiettivi.

- Il peso dei fattori può essere correlato ai seguenti fattori:

- ruolo del valutato,
- obiettivi dell'anno,
- aspetti da migliorare da parte del valutato.

- I coefficienti assegnati ai fattori vengono riportati a inizio anno nel punto 4 del report di valutazione.

- Es. è stata definita la seguente pesatura dei fattori di valutazione:

- 60 % gli obiettivi;
- 40% i comportamenti organizzativi

- Si riporterà nel punto 4 del report i seguenti dati:

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X coefficiente) + (valutazione comportamenti X coefficiente)

..... = X 0,6 +X 0,4

- La valutazione complessiva viene espressa in un numero che può avere la variabilità da 0 a 120 punti:
 - raggiungimento obiettivi = da 0 a 100 punti,
 - comportamenti organizzativi = da 0 a 100 punti.

LA CORRELAZIONE AL SISTEMA PREMIANTE

La correlazione dei risultati della valutazione al sistema premiante avviene secondo due modalità, oltre ai contenuti di sviluppo organizzativo (piano di sviluppo individuale, miglioramento organizzativo) che anche essi costituiscono parte importante del sistema premiante, l'erogazione della retribuzione di risultato.

Per correlare la valutazione alle forme premiali si prevede l'articolazione in fasce sulla base del punteggio ottenuto dai singoli nella valutazione dell'anno.

Tra 0 e 50 punti: retribuzione non erogata,

Tra 51 e 79 punti: erogazione del 60% del premio di risultato,

Tra 80 a 100 punti: erogazione del 100% del premio.

Allegato REPORT DI VALUTAZIONE

Periodo di riferimento:.....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

2. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Da compilare a inizio anno			Da compilare a fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % in decim ali (b)	Indicatori e target (c)	Valut.ne (d)	Valut. in puntegg io $f = (b \times d)$
Totale valutazione obiettivi (max 100 punti)				

Legenda: La valutazione è basata sul grado di raggiungimento percentuale

3. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Val (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
INTEGRAZIONE E COLLABORAZIONE		Capacità di operare in una logica di processo interfunzionale, di operare in una logica "cliente-fornitore" e di integrare istanze diverse; è la capacità di sollecitare idee e opinioni e di facilitare la condivisione di obiettivi comuni		
FLESSIBILITA'		E' l'abilità di adattarsi e di lavorare efficacemente in situazioni diverse e con persone o gruppi diversi. E' la capacità di adeguare il proprio comportamento alle esigenze di cambiamento espresse (da Amministratori, da utenti...) o da cambiamenti organizzativi		
LEADERSHIP (motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori)		Capacità di guidare, far crescere e valorizzare i collaboratori, capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento		
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di programmare il lavoro, di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati		

La somma dei pesi percentuale della colonna "a" deve dare 100.

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

- 10-20 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto
- 21-40 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
- 41-60 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
- 61-80 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo
- 81-100 = comportamenti eccellenti

In caso di autovalutazione o valutazione critica (0-20) o molto positiva (81/100), indicare anche gli eventi significativi (critici o positivi) che hanno determinato quel tipo di valutazione.

4. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione X coefficiente) + (valutazione comportamenti X coefficiente)

..... = (..... X) + (..... X)

5. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

6. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON APICALE**

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO PER FASCIA D (non PO)	PESO PER FASCIA C	PESO PER FASCIA A/B
1. Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30	30	30
2. Obiettivi individuali e/o di gruppo (*)	30	20	10
3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	40	50	60
Totale	100	100	100

(*) qualora eccezionalmente non siano stati assegnati obiettivi individuali e/o obiettivi di gruppo, i punti di cui al fattore 2 devono essere sommati al fattore 1 "performance organizzativa della struttura di appartenenza". Il peso di quest'ultimo fattore verrà quindi a corrispondere alla sommatoria dei due fattori di valutazione 1 e 2.

Ai soli fini dell'assegnazione degli incentivi per il miglioramento della performance (produttività, progetti ecc..) si terrà conto anche della prestazione oraria percentuale.

Legenda:

1. Per "*Performance organizzativa della struttura di appartenenza*" si intende il grado di realizzazione di quanto indicato all'art. 6 e come specificato all'art. 3 del Regolamento.
2. Per "*Obiettivi individuali*" si intendono specifici obiettivi individualmente assegnati o assegnati ad un gruppo di lavoro ristretto. Ai soli fini dell'assegnazione degli incentivi per il miglioramento della performance (produttività, progetti), il Responsabile dovrà valutare non solo il grado di raggiungimento dell'obiettivo ma anche il grado di apporto individuale alla realizzazione dell'obiettivo (ad es. in particolare in presenza di un obiettivo o progetto di gruppo, per ogni partecipante sarà necessario esplicitare la valutazione dell'apporto individuale).
3. Il fattore "*Competenze e comportamenti professionali e organizzativi*" valuta le competenze dimostrate e gli aspetti di natura comportamentale su cui il valutatore ritiene prioritario orientare il comportamento del personale. Gli elementi di valutazione del fattore sono riportati nelle tabelle seguenti:

Elementi di dettaglio fattore 3 "Competenze e comportamenti professionali e organizzativi"	
Elementi di dettaglio	Descrizione
1) Conoscenze e competenze tecnico-professionali	Livello di conoscenze tecnico-professionali espresse con continuità nel periodo di riferimento e capacità di tradurre le conoscenze teoriche in competenze pratiche. Qualità dimostrata nell'esercizio delle funzioni assegnate.
2) Capacità di problem solving e grado di autonomia	Realizzazione degli obiettivi assegnati anche in presenza di criticità e difficoltà e assolvimento in autonomia dei compiti assegnati, con feedback al diretto responsabile delle attività poste in essere e del relativo stato di attuazione. Anche laddove la decisione non è di propria pertinenza, si valuta la capacità di proporre al proprio responsabile soluzioni operative.
3) Capacità di lavorare in gruppo, in ottica di collaborazione	Portare a compimento gli obiettivi comuni, in ottica di collaborazione, laddove gli obiettivi individuali siano parte di obiettivi di gruppo, sia internamente all'Unità organizzativa di appartenenza sia in collaborazione con altre Unità organizzative.
4) Flessibilità e adattamento al contesto lavorativo	Svolgimento, ove necessario, di funzioni e compiti nuovi attingendo alle proprie competenze e capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)
5) Capacità di relazione	Relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente, con i colleghi e i responsabili.

La valutazione del fattore 3. è effettuata su tutti elementi previsti nella tabella e la valutazione finale esprimerà la media di tutti gli elementi.

Modalità di attribuzione del punteggio centesimale

La prestazione, in relazione ai singoli fattori di valutazione, viene valutata rispetto a uno standard o ad attese, coincidenti con la prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti. La valutazione consiste nell'assegnare, per ciascun fattore di valutazione esaminato, un punteggio corrispondente al livello di prestazione che meglio esprime la prestazione espressa:

Grado 1 INADEGUATO o NON VALUTABILE Punteggio correlato: non superiore al 50%	La prestazione non risponde agli standard o alle attese. Non è possibile effettuare la valutazione per assenze lunghe e/o reiterate Il valutato manifesta comportamenti/resultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione. Il valutato necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
---	---

<p>Grado 2</p> <p>MIGLIORABILE</p> <p>Punteggio correlato: dal 51 al 60%</p>	<p>La prestazione risponde solo parzialmente agli standard o alle attese.</p> <p>Il valutato manifesta comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi.</p> <p>Il valutato necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
<p>Grado 3</p> <p>ADEGUATO</p> <p>Punteggio correlato: dal 61 al 80%</p>	<p>La prestazione è mediamente in linea con gli standard o le attese.</p> <p>Il valutato manifesta comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche.</p> <p>Il valutato non necessita di interventi di sostegno.</p>
<p>Grado 4</p> <p>BUONO</p> <p>Punteggio correlato: dal 81 al 90%</p>	<p>La prestazione è mediamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Il valutato manifesta comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con sostanziale assenza di difetti o lacune.</p>
<p>Grado 5</p> <p>ECCELLENTE</p> <p>Punteggio correlato: dal 91 al 100%</p>	<p>La prestazione è ampiamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Il valutato manifesta comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.</p> <p>Il comportamento del valutato è complessivamente assumibile quale modello di riferimento.</p>

PREMIALITA'

PUNTEGGIO – SOGLIA

Si individua un punteggio – soglia sotto al quale non decorre alcuna forma di premialità: detto punteggio - soglia decorre da 50 centesimi. Da 51 a 80 centesimi la premialità si applica in proporzione al punteggio ottenuto. Dall' 81 al 90 si applica al 90%. Dall'91 al 100% si applica il 100%.

CORRELAZIONE PUNTEGGIO - PREMIO

Sulla base dei punteggi attribuiti, la premialità, se prevista nel fondo risorse decentrate ed in applicazione degli istituti contrattuali vigenti, è riconosciuta al personale su base centesimale a partire dal superamento del punteggio – soglia sopra indicato.