



COMUNE DI MANDELLO DEL LARIO (LC)

CAP 23826 Piazza L. Da Vinci n. 6 - Tel. 0341708111 - fax 0341700337

C.F. P.I. 00629950130 – sito www.mandellolario.it

e.mail info@mandellolario.it – pec comune.mandellolario@pec.regione.lombardia.it

**PIANO DELLA PERFORMANCE
2019 - 2021
MISURAZIONE, VALUTAZIONE E
TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE**

TITOLO I

MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLE PERFORMANCE

ART. 1 - PRINCIPI GENERALI

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti nonché alla crescita delle competenze professionali, tecniche e gestionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. L'Ente è tenuto a misurare e valutare la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.
3. Le performance sono misurate e valutate secondo le vigenti disposizioni di legge, i contratti collettivi nazionali ed integrativi e secondo i principi del presente regolamento.

Art. 2 - CICLO DELLA PERFORMANCE

1. Il ciclo della performance è articolato secondo le seguenti fasi:
 - a) Definizione degli obiettivi in coerenza e sincronia con l'approvazione dei documenti di programmazione contabili ed economico-finanziaria di competenza del Consiglio e della Giunta;
 - b) Monitoraggio in corso di esercizio;
 - c) Verifica dei risultati conseguiti;
 - d) Applicazione degli istituti premianti connessi al salario accessorio;
 - e) Rendicontazione delle attività e dei risultati in coincidenza con l'approvazione dei rendiconto finanziario.
2. Si considerano obiettivi i progetti e i programmi previsti nelle Linee Programmatiche di Mandato, nella Relazione Previsionale e Programmatica, nell'elenco annuale delle opere pubbliche, nonché nel Piano di Assegnazione delle Risorse (P.R.O.).
3. Il Segretario Comunale, in riunioni periodiche della Conferenza dei Responsabili di Struttura delle quali è redatto verbale, monitorizza lo stato di attuazione degli obiettivi programmati.
4. Gli obiettivi sono formulati tenendo conto delle effettive risorse disponibili e garantendo il contraddittorio circa la perseguibilità degli stessi e i tempi di attuazione.
5. Gli obiettivi sono:
 - rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione del Comune, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
 - specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - riferiti ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;
 - confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; ove possibile, commisurabili a valori standard di riferimento.

Art. 3 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., è proposto dalla Struttura Permanente di Valutazione di cui al successivo art. 4, ed adottato con deliberazione della Giunta Comunale.
2. Tale sistema di misurazione e valutazione della performance, deve essere coerente con i contenuti della programmazione finanziaria e del bilancio, ed è collegato a:
 - a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente, alle competenze professionali e manageriali dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, per i titolari di posizione organizzativa.
3. La valutazione della performance organizzativa ed individuale è effettuata annualmente.

Art.4 – STRUTTURA PERMANENTE DI VALUTAZIONE

1. E' istituito presso il Comune di Mandello del Lario la STRUTTURA PERMANENTE DI VALUTAZIONE, con il compito di valutare la performance di ciascuna Struttura e di sottoporre al Sindaco e alla Giunta la proposta di valutazione annuale della prestazione dei Responsabili di Struttura, in applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. Compito della Struttura Permanente di Valutazione è altresì quello di predisporre ed aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente.
3. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte della Struttura Permanente di Valutazione e della partecipazione al procedimento del valutato.
4. La Struttura Permanente di Valutazione è composta da uno o più membri interni ed esterni di comprovata esperienza nella gestione del personale e nell'organizzazione della pubblica amministrazione, con particolare riguardo agli Enti di minori dimensioni.
5. La Struttura Permanente di Valutazione è nominata dalla Giunta Comunale, dura in carica per tutta la durata del suo mandato, opera in posizione autonoma e risponde esclusivamente al Sindaco e alla Giunta e la sua attività è comunque improntata al principio della massima trasparenza.
6. Ai membri esterni della Struttura Permanente di Valutazione spetta un compenso determinato nella delibera di nomina.
7. L'Amministrazione Comunale ha la facoltà di nominare la Struttura Permanente di Valutazione in forma associata.

Art. 5 - SOGGETTI CUI È AFFIDATA LA VALUTAZIONE

1. La valutazione delle performance è affidata:
 - a) alla Struttura Permanente di Valutazione, cui compete la valutazione della performance di ciascuna Struttura nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei Responsabili di Struttura, secondo le modalità indicate dal sistema di valutazione della performance;
 - b) al Sindaco, cui compete la valutazione del Segretario Comunale;
 - c) alla Giunta Comunale cui compete la presa d'atto della proposta di valutazione dei Responsabili di Struttura formulata dalla Struttura Permanente di Valutazione, secondo le modalità contenute nel sistema di valutazione;
 - d) ai Responsabili di Struttura, cui compete la valutazione del personale assegnato alla propria Struttura, in applicazione del citato sistema di valutazione.

Art. 6 - I LIVELLI DELLA PERFORMANCE

1. La performance di cui al presente regolamento è programmata e valutata nei due seguenti diversi livelli:
 - a) Performance organizzativa: intesa come la valutazione del conseguimento del risultato atteso in relazione al singolo obiettivo individuato dall'Amministrazione;
 - b) Performance individuale: intesa come qualità della prestazione lavorativa in generale e come contributo assicurato da ciascun dipendente al corretto funzionamento del servizio di appartenenza.
2. La valutazione della performance organizzativa ed individuale è espressa sia nei confronti dei titolari di posizione organizzativa che nei confronti del rimanente personale.
3. Il sistema di incentivazione destinato alle performance è stabilito e finanziato dai CCNL.

Art. 7 - VALORIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. La quota del fondo delle risorse decentrate da destinare alla remunerazione della performance organizzativa, è oggetto di contrattazione con le organizzazioni sindacali, fermo restando il principio secondo il quale una quota maggioritaria delle risorse decentrate disponibili deve remunerare la performance individuale.
2. La contrattazione decentrata deve assicurare che la percentuale maggioritaria delle risorse destinata a finanziare il sistema delle performance, sia attribuita alla performance individuale.
3. Al fine di assicurare il rispetto dei principi di cui ai commi precedenti, il fondo per il trattamento accessorio è destinato:
 - per una quota non inferiore al 55% a finanziare il sistema premiante connesso alla performance individuale;
 - per la restante quota a finanziare la performance organizzativa.
4. La quota di retribuzione di risultato dei Responsabili di Struttura destinata alla remunerazione della performance organizzativa, non può essere inferiore al 25% né superiore al 40% della retribuzione di risultato in godimento. La differenza è destinata alla remunerazione della performance individuale, secondo il sistema di valutazione permanente.

Art. 8 - VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

1. La valutazione delle performance, sia individuali che organizzative, è effettuata annualmente secondo il sistema permanente di valutazione di cui all'art. 3 del presente regolamento. Tali valutazioni sono finalizzate all'attribuzione della retribuzione di risultato per i titolari di posizione organizzativa e all'attribuzione dei premi per gli altri dipendenti, nonché collegate alle progressioni economiche orizzontali.
2. È vietata la distribuzione di premi in maniera indifferenziata o in assenza di specifica valutazione individuale.

Art. 9 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE

1. La valutazione della performance individuale e organizzativa del Segretario Comunale è effettuata annualmente dal Sindaco, secondo il sistema di valutazione permanente di cui all'art. 3 del presente regolamento. Tale valutazione è finalizzata all'attribuzione della retribuzione di risultato.
2. Nel caso di convenzione del servizio di segreteria, la valutazione sarà effettuata da ciascun Sindaco dei comuni in convenzione per la quota di propria spettanza.

TITOLO II MERITO E PREMI

Art. 10 - DISPOSIZIONI GENERALI

1. il Comune promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance organizzativa e individuale, del merito, della trasparenza e dell'integrità, anche mediante l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi, sia economici, sia di carriera.
2. Le progressioni di carriera si attuano attraverso selezioni pubbliche, con riserva non superiore al 50% a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni del Regolamento di organizzazione e strumenti operativi.

Art. 11 - STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE

1. L'incentivazione del personale comunale è assicurata, oltre che dalle somme destinate alla performance individuale e organizzativa di cui ai precedenti articoli, anche dagli istituti di seguito elencati:
 - a) premio di eccellenza;
 - b) premio di innovazione;
 - c) progressioni economiche;
 - d) premio di efficienza;
 - e) attribuzione di incarichi di responsabilità.
2. La remunerazione del personale cui sono attribuite particolari responsabilità, rischi, disagi o comunque sottoposto a condizioni particolari di svolgimento dell'attività lavorativa, è assicurata mediante corresponsione delle indennità previste dal CCNL.
3. È vietata l'introduzione di voci di indennità non previste dai CCNL.

Art. 12 - PREMIO DI ECCELLENZA

1. L'Amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, ha facoltà di istituire il premio di eccellenza di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.
2. L'istituzione del premio è, in ogni caso, subordinata al rinnovo dei contratti nazionali che disciplineranno tale istituto.

Art. 13 - PREMIO PER L'INNOVAZIONE

1. L'Amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, ha facoltà di istituire il premio per l'innovazione di cui all'art. 22 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.
2. L'istituzione del premio è, in ogni caso, subordinata al rinnovo dei contratti nazionali che disciplineranno tale istituto.

Art. 14 - PROGRESSIONI ECONOMICHE

1. Il Comune riconosce selettivamente le progressioni economiche all'interno della categoria di appartenenza, sulla base di quanto stabilito dal presente regolamento, dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro, dalle disposizioni normative e nei limiti delle risorse disponibili.
2. Con questa leva retributiva, si intende ricompensare economicamente ed in modo selettivo, l'acquisizione di livelli distintivi di professionalità nello svolgimento dello stesso lavoro.
3. La contrattazione decentrata stabilisce, su indicazione dell'organo politico e sulla base delle risorse disponibili, l'entità delle progressioni economiche da riconoscere su base selettiva.
4. Per poter accedere alle progressioni economiche viene operata una distinzione fondamentale fra:
 - a) **requisiti di base:** si tratta di criteri fondamentali che operano in via automatica in quanto relativi alla sussistenza delle condizioni necessarie (ma non sufficienti) perché possa essere contemplato l'accesso alla

progressione orizzontale. L'anzianità si intende acquisita solo all'interno del Comune di Mandello del Lario e può essere valutato anche l'eventuale periodo di servizio a tempo determinato.

- b) **criteri di selezione:** guidano le scelte puntuali relative all'attribuzione della progressione orizzontale. Garantiscono margini di discrezionalità, ma collegano il processo decisionale ed elementi di riferimento concreti e documentabili.

Art. 15 - PREMIO DI EFFICIENZA

1. In caso di attuazione di processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Ente, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento è destinata, in misura fino a due terzi a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva decentrata e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

Art. 16 - ATTRIBUZIONE DI INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

1. Per incarichi di responsabilità si intendono le posizioni che comportano l'assunzione di competenze connesse non soltanto con i procedimenti ma anche con gli aspetti organizzativi e gestionali complessi, da valutarsi in ragione delle dimensioni dell'Ente.
2. A titolo esemplificativo, ma non esaustivo, costituiscono incarichi di responsabilità quelli connessi a:
 - gestione di servizi in convenzione;
 - responsabilità di uffici complessi che comprendono la trattazione di materie e procedimenti tra loro diversi e autonomi;
 - posizioni correlate a materie complesse, ovvero più materie tra loro autonome e non connesse, ovvero il coordinamento e la predisposizione dei piani di lavoro che coinvolgono più dipendenti.
3. La contrattazione decentrata può integrare le ipotesi previste al precedente comma.
4. Gli incarichi di cui al presente articolo sono remunerati con l'indennità prevista dall'art. 70-quinques del CCNL 21/05/2018.
5. L'attribuzione degli incarichi di responsabilità e la quantificazione dell'indennità compete ai Responsabili di Struttura, nei limiti del fondo definito in sede di contrattazione decentrata e secondo le modalità definite dal Regolamento comunale per l'attribuzione di specifiche responsabilità approvato il 21/05/2018.
6. I Responsabili di Struttura, nel conferimento degli incarichi, sono tenuti a motivare la scelta anche avuto riguardo agli esiti del processo di valutazione annuale della performance individuale.

Art. 17 - TRASPARENZA DELLE PERFORMANCE

1. La trasparenza del ciclo della performance è assicurata dall'accessibilità di tutti gli atti afferenti alla programmazione, valutazione e rendicontazione.
2. Tali atti saranno pubblicati in un'apposita sezione del sito istituzionale denominata "TRASPARENZA, VALUTAZIONE E MERITO".

TITOLO II

DISCIPLINA DEL FONDO INTERNO PER PROGETTAZIONI O ATTI DI PIANIFICAZIONE

Art. 18 - FONDO PER LA PROGETTAZIONE DI OPERE E LAVORI PUBBLICI O PER ATTI DI PIANIFICAZIONE

1. Al fine di incentivare l'attività di progettazione interna, anche riferita a strumenti urbanistici, nonché la connessa attività tecnico-amministrativa, è costituito un apposito fondo interno, da ripartire tra il personale degli uffici tecnici del Comune.
2. L'erogazione del fondo è disciplinata dal Regolamento comunale per la ripartizione degli incentivi per funzioni tecniche di cui all'art. 113 del D.Lgs. n. 50/2016, approvato il data 05/12/2018.

SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il presente allegato è finalizzato alla definizione del sistema permanente di valutazione. In esso sono contenuti:

a) per i **RESPONSABILI DI STRUTTURA**

- i modelli delle schede di valutazione della performance individuale ai fini dell'attribuzione della quota di retribuzione di risultato ad essa assegnato e delle progressioni orizzontali;
- i modelli delle schede di valutazione della performance organizzativa ai fini dell'attribuzione della quota di retribuzione di risultato, ad essa assegnato;

b) per i **RESTANTI DIPENDENTI**

- i modelli delle schede di valutazione della performance individuale ai fini delle progressioni orizzontali e dell'attribuzione delle risorse destinate ad incentivare la produttività individuale;
- i modelli delle schede di valutazione della performance organizzativa ai fini dell'erogazione della quota di risorse del salario accessorio, destinata alla performance organizzativa;

c) per il **SEGRETARIO COMUNALE**

- il modello della scheda di valutazione del segretario comunale, al fine dell'erogazione della retribuzione di risultato.

La valutazione del Segretario Comunale è effettuata dal Sindaco del Comune Capo Convenzione, sentiti i Sindaci degli Enti Consorziati. La proposta di valutazione dei Responsabili di Struttura è effettuata dalla Struttura Permanente di Valutazione. La valutazione del restante personale è effettuato dai Responsabili di Struttura di assegnazione. La valutazione è da eseguirsi annualmente, in contraddittorio.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Vengono definiti di seguito gli indicatori di valutazione della performance individuale per le diverse categorie sulla scorta dei quali i valutatori dovranno compilare la relativa scheda. Non sono ammessi indicatori con valore numerico frazionato.

INDICATORI DI VALUTAZIONE

| 1. Svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate al fine di raggiungere l'obiettivo indicato | Valutazione |
|---|--------------------|
| - Non ha svolto nel corso dell'anno i compiti e le funzioni assegnate | 0 |
| - Ha svolto in modo non sufficiente nel corso dell'anno i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale | 1 |
| - Ha svolto in modo sufficiente i compiti e le funzioni assegnati relativamente al proprio ruolo professionale. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione | 2 |
| - Ha svolto correttamente i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano complessivamente adeguate. | 3 |
| - Ha svolto con precisione i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. La qualità delle prestazioni rese si è costantemente mantenuta a livelli elevati con risultati ottimali. | 4 |
| 2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità. | Valutazione |
| - Non è in grado di organizzare le proprie attività | 0 |
| - Ha manifestato nel corso dell'anno difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività | 1 |
| - Ha dimostrato di saper organizzare in modo adeguato il proprio lavoro a fronte di flussi regolari e quantitativamente contenuti. Ricerca frequentemente il supporto di superiori e colleghi. | 2 |
| - Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard. | 3 |
| - Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste. | 4 |
| 3. Livello di iniziativa professionale di fronte ai problemi che insorgono nello svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate. | Valutazione |
| - Non ha manifestato nel corso dell'anno iniziativa professionale subendo gli eventi e senza | 0 |

| | |
|---|--------------------|
| riportare/segnalare al superiore le problematiche di lavoro provenienti dall'esterno | |
| - Non ha manifestato nel corso dell'anno iniziativa professionale subendo spesso gli eventi senza proporre alcuna soluzione alle problematiche di lavoro provenienti dall'esterno | 1 |
| - Ha reagito alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni provenienti dai superiori o dai colleghi | 2 |
| - Ha proposto soluzioni ai problemi di lavoro in situazioni di necessità | 3 |
| - Ha spesso anticipato l'insorgere di problemi predisponendo in anticipa soluzioni operative | 4 |
| 4. Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro | Valutazione |
| - Nel corso dell'anno si è opposta a qualsiasi flessibilità nello svolgimento dei compiti e delle funzioni attribuite in relazione al profilo professionale di appartenenza, non risultando disponibile, in caso di bisogno, ad essere adibito a mansioni equivalenti | 0 |
| - Nel corso dell'anno ha dimostrato scarsa flessibilità nello svolgimento dei compiti e delle funzioni attribuite in relazione al profilo professionale di appartenenza, non risultando disponibile in caso di bisogno ad essere adibito a mansioni equivalenti. | 1 |
| - Pur dimostrando scarsa disponibilità allo svolgimento di compiti e mansioni equivalenti in caso di bisogno si è adattato alla nuova situazione | 2 |
| - Ha dimostrato disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, compiti e mansioni equivalenti anche se normalmente non richieste | 3 |
| - Al fine di risolvere problemi contingenti si è dimostrato disponibile ad interpretare il proprio ruolo in modo flessibile, svolgendo anche compiti normalmente non richiesti senza attendere sollecitazioni e direttive dai superiori | 4 |
| 5. Rapporti con l'utenza esterna. | Valutazione |
| - Ha dimostrato nel corso dell'anno insufficiente propensione a comprendere le necessità degli utenti causando spesso conflitti con loro | 0 |
| - Ha dimostrato nel corso dell'anno scarsa propensione a comprendere le necessità degli utenti e ad entrare in rapporto con loro | 1 |
| - Ha dimostrato disponibilità nei confronti delle lecite richieste degli utenti solo se queste sono risultate adeguatamente precise | 2 |
| - Ha interpretato correttamente le lecite richieste e gli atteggiamenti degli utenti riuscendo a stabilire con loro relazioni positive. | 3 |
| - Ha dimostrato una notevole capacità di comunicazione con gli utenti cercando sempre di comprendere le esigenze, anche in situazioni di particolare difficoltà, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriati | 4 |
| 6. Relazioni con i colleghi ed adattamento ai mutamenti organizzativi. | Valutazione |
| - Non è in grado di lavorare e collaborare con le altre persone e non si adatta ai mutamenti organizzativi. | 0 |
| - Ha dimostrato nel corso dell'anno notevoli difficoltà a lavorare con le altre persone e ad adattarsi ai mutamenti organizzativi | 1 |
| - Pur manifestando difficoltà a lavorare con altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti ha accettato la nuova situazione organizzativa | 2 |
| - Ha avuto nel corso dell'anno relazioni positive con i colleghi ed è riuscito a conseguire i risultati attesi pur in presenza di mutamenti organizzativi | 3 |
| - Ha dimostrato nel corso dell'anno un comportamento positivo sia nei confronti dei colleghi, sia rispetto ai cambiamenti organizzativi, cogliendo le opportunità professionali del nuovo contesto e stimolando con il suo comportamento anche i colleghi | 4 |
| 7. Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali | Valutazione |
| - Nel corso dell'anno ha rifiutato qualsiasi proposta di aggiornamento e formazione professionale. | 0 |
| - Nel corso dell'anno ha manifestato disinteresse di fronte alle opportunità proposte di aggiornamento e formazione professionale. La partecipazione ai corsi di formazione obbligatori non ha portato ai risultati tangibili dal punto di vista professionale | 1 |
| - Ha utilizzato solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e partecipa ai corsi di formazione ed aggiornamento professionale disposti dall'ente trasferendo le proprie conoscenze solo se richiesto | 2 |

| | |
|---|--------------------|
| - Ha manifestato interesse ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali cogliendo le opportunità di aggiornamento e formazione offerte dall'ente. Ha trasferito le nuove conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi | 3 |
| - Ha dimostrato notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'ente. Ha sempre messo a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed ha colto le opportunità di miglioramento professionale. | 4 |
| 8. Orientamento alla soluzione dei problemi | Valutazione |
| - Ha manifestato l'assenza di visione d'insieme e, di regola, non affronta i problemi | 0 |
| - Ha manifestato l'assenza di visione d'insieme e, di regola, ha affrontato i problemi in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca | 1 |
| - E' riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali. | 2 |
| - E' riuscito ad affrontare con un sufficiente livella di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili | 3 |
| - Ha dimostrato di porre in relazione tra loro diversi e complessi, problemi con un elevato livello di approfondimento, ottimizzando i dati a disposizione in una visione d'insieme | 4 |
| 9. . Grado di autonomia e di responsabilità | Valutazione |
| - Non ha alcuna autonomia e responsabilità allo svolgimento di attività con alto grado di autonomia e responsabilità | 0 |
| - Ha dimostrato nel corso dell'anno resistenza allo svolgimento di attività con alto grado di autonomia e responsabilità | 1 |
| - Ha svolto le attività di competenza con il necessario grado di autonomia professionale e di responsabilità solo in presenza di sollecitazioni, presentando difficoltà rispetto ad attività non predeterminate | 2 |
| - Ha svolto le attività di competenza con il necessario grado di autonomia professionale e con assunzione di responsabilità, gestendole correttamente anche in presenza di attività non predeterminate | 3 |
| - Si è assunto la responsabilità delle attività assegnate dimostrando un elevato grado di autonomia professionale, gestendo in modo corretto e proponendo soluzioni diverse anche di fronte ad attività non predeterminate | 4 |
| 10. Orientamento ai risultati. | Valutazione |
| - Ha manifestato nel corso dell'anno rifiuto per raggiungere gli obiettivi programmati | 0 |
| - Ha manifestato nel corso dell'anno inerzia per raggiungere gli obiettivi programmati e non si è attivato per ricercare soluzioni ai problemi | 1 |
| - Si è attivato per raggiungere gli obiettivi programmati solo con azioni specifiche e in presenza di sollecitazioni risolvendo solo parzialmente i problemi che si sono presentati. | 2 |
| - Ha dimostrato di saper definire e raggiungere gli obbiettivi, trovando soluzioni diverse rispetto ai problemi insorti nell'anno | 3 |
| - Ha dimostrato capacità di definire e raggiungere obiettivi, di mantenere elevati standard di rendimento per sé e per gli altri trovando soluzioni diverse rispetto ai problemi insorti | 4 |

| | |
|--|----------------|
| Valutazione Responsabili di Struttura | |
| o Capacità di individuare soluzioni percorribili per fronteggiare tanto le situazioni prevedibili quanto quelle critiche | |
| o Attitudini personali (spirito di servizio, attitudine ad assumersi responsabilità, correttezza ed integrità, riservatezza) | |
| o Capacità dimostrata di motivare guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro o Capacità di rispettare e far rispettare le regole | |
| o Capacità di gestire e promuovere il miglioramento dei servizi (anche tramite l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche ed informatiche) | |
| o Capacità di contribuire all'integrazione fra i diversi uffici e servizi e con gli organi politici | |
| Valori di valutazione: | |
| insufficiente | pari a 0 punti |
| non pienamente sufficiente | pari a 1 punto |
| sufficiente | pari a 2 punti |
| buono | pari a 3 punti |
| ottimo | pari a 4 punti |

Si riportano di seguito gli abbinamenti degli indicatori di valutazione definiti in precedenza a diverse categorie professionali nonché per i responsabili di Struttura.

ABBINAMENTO DEGLI INDICATORI ALLE CATEGORIA PROFESSIONALI

| Cat. A-B | | | |
|---|---------------|---------------------------|---------------------|
| Indicatori di valutazione | Valutazione | Coeff. di moltiplicazione | Punteggio massimo |
| 1. Svolgimento dei compiti e delle funzioni in relazione ai risultati | 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| 2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle risorse disponibili in funzione dei risultati | 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| 3. Livello di iniziativa professionale | 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 4. Flessibilità nelle prestazioni | 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 5. Rapporti con l'utenza | 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 6. Relazioni con i colleghi e adattamento ai mutamenti organizzativi | 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| | TOTALE | | max punti 60 |

| Cat. C | | | |
|---|---------------|---------------------------|---------------------|
| Indicatori di valutazione | Valutazione | Coeff. di moltiplicazione | Punteggio massimo |
| 2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle risorse disponibili in funzione dei risultati | 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 3. Livello di iniziativa professionale | 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| 5. Rapporti con l'utenza | 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 6. Relazioni con i colleghi e adattamento ai mutamenti organizzativi | 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| 7. Arricchimento professionale SOSTITUIRE CON 1 | 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| 8. Orientamento alla soluzione dei problemi | 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| | TOTALE | | max punti 60 |

| Cat. D | | | |
|--|-------------|---------------------------|-------------------|
| Indicatori di valutazione | Valutazione | Coeff. di moltiplicazione | Punteggio massimo |
| 3. Livello di iniziativa professionale | 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 6. Relazioni con i colleghi e adattamento ai mutamenti organizzativi | 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 7. Arricchimento professionale SOSTITUIRE CON 1 | 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |

| | | | |
|---|---------------|---|---------------------|
| 8. Orientamento alla soluzione dei problemi | 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| 9. Grado di autonomia e responsabilità | 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| 10. Orientamento ai risultati | 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| | TOTALE | | max punti 60 |

| RESPONSABILI DI STRUTTURA | | | |
|---|----------------|---------------------------|---------------------|
| Indicatori di valutazione | Valutazione | Coeff. di moltiplicazione | Punteggio massimo |
| 1. Capacità dimostrata nella gestione del proprio tempo di lavoro | 0, 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 2. Grado di conseguimento degli obiettivi | 0, 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| 3. Capacità dimostrata di motivare guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro | 0, 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| 4. Capacità di rispettare e far rispettare le regole | 0, 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 5. Capacità di gestire e promuovere l'innovazione tecnologica e dei procedimenti | 0, 1, 2, 3 o 4 | 2 | 8 |
| 6. Capacità di contribuire all'integrazione fra i diversi uffici e servizi | 0, 1, 2, 3 o 4 | 3 | 12 |
| | TOTALE | | max punti 60 |

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

CATEGORIE A e B

Dipendente _____ categoria _____ struttura _____

| Indicatori di valutazione | Valutazione | Coefficiente di moltiplicazione | Punteggio |
|---|---------------|---------------------------------|--------------|
| 1. Svolgimento dei compiti e delle funzioni in relazione ai risultati | | 3 | |
| 2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle risorse disponibili in funzione dei risultati | | 3 | |
| 3. Livello di iniziativa professionale | | 2 | |
| 4. Flessibilità nelle prestazioni | | 2 | |
| 5. Rapporti con l'utenza | | 2 | |
| 6. Relazioni con i colleghi e adattamento ai mutamenti organizzativi | | 3 | |
| | TOTALE | | punti |

MOTIVAZIONE

(in caso in caso di attribuzione di un punteggio inferiore a 30 è indicata di seguito la motivazione dettagliata dello stesso in rapporto agli specifici indicatori della categoria di appartenenza)

Mandello del Lario, _____

IL RESPONSABILE DI STRUTTURA

CONSIDERAZIONI ESPRESSE DAL DIPENDENTE NEL CORSO DEL CONTRADDITTORIO

Mandello del Lario, _____

IL DIPENDENTE

SISTEMA PREMIANTE

da 0 a 11 punti = 0% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 12 a 24 punti = 25% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 25 a 36 punti = 50% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 37 a 48 punti = 75% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 49 a 60 punti = 100% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

CATEGORIA C

Dipendente _____ categoria _____ struttura _____

| Indicatori di valutazione | Valutazione | Coefficiente di moltiplicazione | Punteggio |
|---|---------------|---------------------------------|--------------|
| 2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle risorse disponibili in funzione dei risultati | | 2 | |
| 3. Livello di iniziativa professionale | | 3 | |
| 5. Rapporti con l'utenza | | 2 | |
| 6. Relazioni con i colleghi e adattamento ai mutamenti organizzativi | | 3 | |
| 7. Arricchimento professionale | | 3 | |
| 8. Orientamento alla soluzione dei problemi | | 2 | |
| | TOTALE | | punti |

MOTIVAZIONE

(in caso in caso di attribuzione di un punteggio inferiore a 30 è indicata di seguito la motivazione dettagliata dello stesso in rapporto agli specifici indicatori della categoria di appartenenza)

Mandello del Lario, _____

IL RESPONSABILE DI STRUTTURA

CONSIDERAZIONI ESPRESSE DAL DIPENDENTE NEL CORSO DEL CONTRADDITTORIO

Mandello del Lario, _____

IL DIPENDENTE

SISTEMA PREMIANTE

da 0 a 11 punti = 0% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 12 a 24 punti = 25% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 25 a 36 punti = 50% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 37 a 48 punti = 75% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 49 a 60 punti = 100% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

CATEGORIA D

Dipendente _____ categoria _____ struttura _____

| Indicatori di valutazione | Valutazione | Coefficiente di moltiplicazione | Punteggio |
|--|---------------|---------------------------------|--------------|
| 3. Livello di iniziativa professionale | | 2 | |
| 6. Relazioni con i colleghi e adattamento ai mutamenti organizzativi | | 2 | |
| 7. Arricchimento professionale | | 2 | |
| 8. Orientamento alla soluzione dei problemi | | 3 | |
| 9. Grado di autonomia e responsabilità | | 3 | |
| 10. Orientamento ai risultati | | 3 | |
| | TOTALE | | punti |

MOTIVAZIONE

(in caso in caso di attribuzione di un punteggio inferiore a 30 è indicata di seguito la motivazione dettagliata dello stesso in rapporto agli specifici indicatori della categoria di appartenenza)

Mandello del Lario, _____

IL RESPONSABILE DI STRUTTURA

CONSIDERAZIONI ESPRESSE DAL DIPENDENTE NEL CORSO DEL CONTRADDITTORIO

Mandello del Lario, _____

IL DIPENDENTE

SISTEMA PREMIANTE

da 0 a 11 punti = 0% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 12 a 24 punti = 25% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 25 a 36 punti = 50% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 37 a 48 punti = 75% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale
da 49 a 60 punti = 100% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance individuale

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**TITOLARI DI STRUTTURA**

| | |
|----------------|------------------------|
| Cognome e nome | Struttura |
| Categoria | Incarico ricoperto dal |

1. PRESTAZIONI RELATIVE ALLE AREE DI RESPONSABILITA' DELLA STRUTTURA ED EFFICACIA PERSONALE SUL LAVORO

| Indicatori di valutazione | Valutazione | Coeff. di moltiplicazione | Punteggio |
|--|-------------|---------------------------|--------------|
| Capacità di individuare soluzioni percorribili per fronteggiare tanto le situazioni prevedibili quanto quelle critiche | | 2 | |
| Attitudini personali (spirito di servizio, attitudine ad assumersi responsabilità, correttezza ed integrità, riservatezza) | | 3 | |
| Capacità dimostrata di motivare guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro | | 3 | |
| Capacità di rispettare e far rispettare le regole | | 2 | |
| Capacità di gestire e promuovere il miglioramento dei servizi (anche tramite l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche ed informatiche) | | 2 | |
| Capacità di contribuire all'integrazione fra i diversi uffici e servizi e con gli organi politici | | 3 | |
| | | TOTALE | Punti |

Valori di valutazione

| | |
|----------------------------|----------------|
| Insufficiente | pari a 0 punti |
| Non pienamente sufficiente | pari a 1 punto |
| Sufficiente | pari a 2 punti |
| Buono | pari a 3 punti |
| Ottimo | pari a 4 punti |

SEZIONE 2 – Osservazioni del valutante (Struttura Permanente di Valutazione)

Firme _____

Mandello del Lario, _____

SEZIONE 3 – Osservazioni del valutato ed eventuali giustificazioni

Mandello del Lario _____

Firma del valutato _____

SISTEMA PREMIANTE

da 0 a 11 punti = 0% della retribuzione di risultato destinata alla performance individuale

da 12 a 24 punti = 25% della retribuzione di risultato destinata alla performance individuale

da 25 a 36 punti = 50% della retribuzione di risultato destinata alla performance individuale

da 37 a 48 punti = 75% della retribuzione di risultato destinata alla performance individuale

da 49 a 60 punti = 100% della retribuzione di risultato destinata alla performance individuale

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

RIEPILOGO DEI RISULTATI

| | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------|------------------------|
| Cognome e nome | | Struttura | |
| Categoria | Profilo professionale | | Periodo di valutazione |
| Missione/Programma | | | |
| Obiettivo | | | |

| INDICATORI | | | | |
|-------------|---------------------|------------------|------|-----------|
| Descrizione | Modalità di calcolo | Risultati attesi | | Risultato |
| | | 2012 | 2013 | |
| | | | | |
| | | | | |

| |
|-------------------------|
| Relazione sul risultato |
|-------------------------|

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

| Sezione 1 – Graduatoria iniziale del progetto | |
|--|----------------------|
| Criterio 1 – Difficoltà tecnica | Valutazione da 0 a 7 |
| A – Complessità tecnico – professionale VALUTAZIONE: da 0 a 2 | |
| B – Grado di incremento di produttività e miglioramento quali-quantitativo del servizio VALUTAZIONE: da 0 a 2 | |
| C – Utilizzo di strumentazione tecnica VALUTAZIONE: da 0 a 1 | |
| D Rapporto con il pubblico e con altro personale VALUTAZIONE: da 0 a 2 | |
| TOTALE CRITERIO 1 | |
| CRITERIO 2 – Raggiungimento obiettivi | Valutazione da 0 a 3 |
| A – Raggiungimento del risultato VALUTAZIONE: da 0 a 3 | |
| TOTALE CRITERIO 2 | |
| TOTALE VALORE DELL’OBIETTIVO | |
| VALUTAZIONE IN PERCENTUALE | |

SISTEMA PREMIANTE

da 0 a 2 punti = 0% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa
da 3 a 4 punti = 25% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa
da 5 a 6 punti = 50% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa
da 7 a 8 punti = 75% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa
da 9 a 10 punti = 100% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa

| Osservazioni del valutante |
|---|
| <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> |
| Firma del Responsabile di Struttura _____ Mandello del Lario, _____ |

| Osservazioni del valutato ed eventuali giustificazioni | |
|---|--|
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Mandello del Lario _____ Firma del valutato _____ </div> | |

SCHEDA RIEPILOGATIVA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

| Valutazione finale di conseguimento del risultato | |
|--|---|
| Programma | % |
| | |
| | |
| TOTALE (% indennità di risultato da attribuire) | |

Mandello del Lario

La Struttura permanente di valutazione

(da proporre alla Giunta Comunale per presa d'atto)

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
ALTRO PERSONALE DIPENDENTE**

| | |
|------------------------|-----------------------|
| Cognome e nome | Struttura |
| Categoria | Profilo professionale |
| Periodo di valutazione | |
| Missione/Programma | |
| Obiettivo | |

| Sezione 1 – Graduazione iniziale del progetto | |
|--|----------------------|
| Criterio 1 – Difficoltà tecnica | Valutazione da 0 a 7 |
| A – Complessità tecnico – professionale VALUTAZIONE: da 0 a 2 | |
| B – Grado di incremento di produttività e miglioramento quali-quantitativo del servizio VALUTAZIONE: da 0 a 2 | |
| C – Utilizzo di strumentazione tecnica VALUTAZIONE: da 0 a 1 | |
| D Rapporto con il pubblico e con altro personale VALUTAZIONE: da 0 a 2 | |
| TOTALE CRITERIO 1 | |
| CRITERIO 2 – Raggiungimento obiettivi | Valutazione da 0 a 3 |
| A – Raggiungimento del risultato VALUTAZIONE: da 0 a 3 | |
| TOTALE CRITERIO 2 | |
| TOTALE VALORE DELL’OBIETTIVO | |
| VALUTAZIONE IN PERCENTUALE | |

SISTEMA PREMIANTE

da 0 a 2 punti = 0% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa
da 3 a 4 punti = 25% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa
da 5 a 6 punti = 50% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa
da 7 a 8 punti = 75% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa
da 9 a 10 punti = 100% della quota di risorse di salario accessorio destinate alla performance organizzativa

| Osservazioni del valutante |
|---|
| <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> |
| Mandello del Lario, _____ Firma del Responsabile di Struttura _____ |

| Osservazioni del valutato ed eventuali giustificazioni |
|---|
| <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> |
| Mandello del Lario _____ Firma del valutato _____ |

SCHEMA RIEPILOGATIVA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

| Valutazione finale di conseguimento del risultato | |
|--|---|
| Programma | % |
| | |
| | |
| TOTALE (% indennità di risultato da attribuire) | |

Mandello del Lario _____

IL DIPENDENTE

IL RESPONSABILE DI STRUTTURA

VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La valutazione individuale della performance del Segretario Comunale è effettuata annualmente secondo la scheda di valutazione di seguito riportata. Tale valutazione è finalizzata all'attribuzione della retribuzione di risultato.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEL SEGRETARIO COMUNALE

ANNO _____

Dott. _____

Il Sindaco, visto il proprio decreto n. _____ nel quale erano indicati i fattori di valutazione e la griglia dei punteggi predeterminati per la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati, assegna i seguenti punteggi:

| | FUNZIONI | Punteggio massimo 40 | Punteggio assegnato |
|---|---|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | Risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati | 40 | |
| 2 | Incarichi aggiuntivi svolti (max 40 punti) A – contenuti di competenza B – contenuti di complessiva organizzativa-gestionale C – contenuti di responsabilità D – raggiungimento obiettivi assegnati connessi agli incarichi | 10 10 10 10 | |
| 3 | Comportamenti organizzativi e competenze espresse (max 20 punti) a) capacità di analisi e gestione dei problemi capacità cognitive gestione dell'incertezza iniziativa | 6 | |
| | b) capacità manageriali capacità relazionali capacità realizzative assistenza e servizio | 7 | |
| | c) esercizio dell'autonomia decisionale assunzione delle responsabilità di ruolo | 7 | |
| | TOTALE PUNTEGGIO | 100 | |

ed esprime la valutazione

| Valutazione complessiva | Punteggio assegnato | Percentuale di retribuzione |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------|
| | | |

Mandello del Lario _____

Firma del valutato

Il Sindaco