



COMUNE DI COLOGNO AL SERIO  
Provincia di Bergamo

---

Allegato A)

*Regolamento sul  
Sistema di misurazione e  
valutazione della performance  
del comune di Cologno al Serio*

---

*(approvato con deliberazione di Giunta comunale n. 116 del 16.09.2025)*

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## INDICE

1. Introduzione.....	3
2. Il sistema di misurazione e valutazione nel ciclo della performance.....	4
2.1 - Fase di programmazione - definizione e assegnazione degli obiettivi .....	4
2.2 - Fase di monitoraggio della performance.....	4
2.3 - Fase di valutazione e rendicontazione della performance .....	4
3. La valutazione della performance organizzativa dell'ente .....	5
3.1 Ambiti di misurazione. ....	5
4. La valutazione della performance del personale delle AREE "OPERATORI", "OPERATORI ESPERTI", "ISTRUTTORI", "FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE" .....	6
4.1 Processo di valutazione.....	7
4.2 Definizione degli obiettivi e misurazione del risultato .....	8
4.3 La valutazione dei comportamenti .....	9
4.4 La valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento dei risultati .....	10
4.5. La valutazione legata alla performance organizzativa.....	10
4.6 La valutazione complessiva.....	11
5. La valutazione della performance dei titolari di elevata qualificazione .....	11
5.1 La valutazione dei comportamenti .....	11
5.2 La valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento dei risultati .....	12
5.3 La valutazione legata alla performance organizzativa .....	12
5.4 La valutazione complessiva.....	12
6. La valutazione del segretario comunale .....	13
7. Procedure di conciliazione per le valutazioni individuali.....	15
8. Entrata in vigore – Disposizioni finali.....	16

Allegato 1 - Descrizione dei fattori di valutazione.

Allegato 2 - Abbinamento degli indicatori con le aree professionali.

Allegato 3 - Schede di valutazione dei risultati e dei comportamenti per l'erogazione del compenso produttività per le aree professionali.

Allegato 4 - Scheda di valutazione dei risultati e dei comportamenti per l'erogazione della retribuzione di risultato ai titolari di incarico di Elevata qualificazione.

Allegato 5 – Scheda di valutazione del Segretario comunale.

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## 1. INTRODUZIONE

Il sistema di valutazione della performance descrive le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della performance, come previsto nell'art. 3 del decreto legislativo 150/2009.

A tal fine l'Amministrazione comunale è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica, anche al fine di assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione e di miglioramento della qualità del servizio pubblico, di valorizzazione delle competenze professionali, di garanzia di trasparenza dell'azione amministrativa.

Esso mira a consentire:

- una chiara esplicitazione della performance attesa dalla struttura nel suo complesso (performance organizzativa) e dai singoli dipendenti (performance individuale),
- il monitoraggio continuo delle performance anche al fine dell'individuazione di interventi correttivi,
- la misurazione e la valutazione del livello di performance realizzato con l'evidenziazione degli eventuali scostamenti,
- un'analisi delle cause degli scostamenti,
- un processo di valutazione e misurazione snello, che non comporti pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti coinvolti,
- chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettiva e non a fattori di ordine personale o soggettivo, pur riconoscendo che l'oggettività assoluta mal si concilia con la componente soggettiva di qualsiasi valutazione. Per questo è importante la definizione del metodo e del processo valutativo piuttosto che la definizione di un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori numerici.

### **2.1 - Fase di programmazione - definizione e assegnazione degli obiettivi**

La programmazione avviene attraverso il piano esecutivo di gestione o il piano della Performance<sup>1</sup>. Questo documento è il punto di partenza per la misurazione della performance organizzativa e individuale. Esplicita la relazione fra gli obiettivi strategici dell'Amministrazione e gli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative, individua le modalità di realizzazione e di misurazione degli obiettivi attraverso adeguati indicatori e i relativi valori attesi.

### **2.2 - Fase di monitoraggio della performance**

L'attività di monitoraggio della performance prende avvio a seguito dell'approvazione del piano esecutivo di gestione/piano della performance e comporta un costante riscontro, da parte di tutti i soggetti coinvolti per l'ambito di propria competenza, della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire.

In caso di rilevazione di accadimenti o informazioni che potrebbero comportare un significativo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati, ogni soggetto è tenuto ad informare il proprio responsabile o il segretario comunale, se trattasi di personale, ovvero il Sindaco, se trattasi di rappresentanti politici, affinché vengano avviate azioni di verifica e di eventuale riequilibrio; tali interventi comportano il coinvolgimento del nucleo di valutazione.

L'attività di monitoraggio è continua. Almeno una volta all'anno, entro il 30 settembre, lo stato di attuazione degli obiettivi viene rendicontato formalmente dai Responsabili di area. L'attività di ricognizione dei Responsabili di area prosegue con un confronto con la Giunta comunale, al fine di concordare eventuali azioni correttive ed integrative, che possono portare anche all'annullamento e/o all'inserimento di nuovi obiettivi.

### **2.3 - Fase di valutazione e rendicontazione della performance**

L'attività di rendicontazione della performance individuale e organizzativa prende avvio al termine dell'esercizio oggetto di misurazione e valutazione.

I Responsabili di area raccolgono e rielaborano le informazioni operative e contabili relative agli obiettivi di propria competenza ed aggiornano i prospetti di misurazione.

Il Segretario comunale, in collaborazione con il nucleo di valutazione, coordina il reperimento di tutte le informazioni e dati sul raggiungimento degli obiettivi.

I Responsabili di area effettuano poi la valutazione dei propri collaboratori con le modalità indicate nel sistema di valutazione.

Completate le attività di cui ai punti precedenti, il nucleo di valutazione acquisisce i dati relativi alla performance organizzativa e le schede di valutazione delle performance individuali predisposte dai Responsabili di area ed avvia l'attività di confronto con gli stessi al fine di formulare la proposta di valutazione dei Responsabili di area da sottoporre al Sindaco secondo le modalità previste dal sistema di valutazione.

---

<sup>1</sup> Per i comuni con meno di 50 dipendenti la redazione della sottosezione 2.2. - Performance del Piao non è obbligatoria ai sensi del D.M. 132 del 30.06.2022 che ha approvato il Piano tipo e le misure semplificate per le amministrazioni pubbliche con meno di 50 dipendenti

Recepita la proposta di valutazione dal nucleo di valutazione, il Sindaco attribuisce in via definitiva i punteggi ai Responsabili di area.

I risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con la rilevazione degli eventuali scostamenti sono raccolti e sintetizzati in un unico documento denominato Relazione sulla performance, previsto dall'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il nucleo di valutazione valida la relazione sulla performance ai sensi degli artt.7 e 14 del medesimo decreto legislativo.

La Giunta comunale prende atto degli eventuali scostamenti rilevati nel perseguimento degli obiettivi prefissati e, sulla base degli stessi, provvede ad integrare ed aggiornare le priorità di mandato ed i relativi programmi, progetti ed azioni strategiche.

### 3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

La misurazione della performance disciplinata in questo documento riguarda la performance organizzative e la performance individuale.

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso o i singoli ambiti organizzativi apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi strategici definiti dall'Amministrazione per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse.

#### **3.1 Ambiti di misurazione.**

Il sistema di misurazione della performance organizzativa dell'Ente fa riferimento agli ambiti previsti dall'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, aggregati secondo i seguenti macro-ambiti:

- il grado di attuazione della strategia (realizzazione obiettivi prioritari delle aree e grado di soddisfazione dei bisogni finali);
- il miglioramento dei servizi ed efficienza nell'impiego delle risorse (monitoraggio di indicatori di attività e gestionali);
- lo stato di salute dell'amministrazione (indici finanziari, clima organizzativo).

L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di gradualità.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori riferiti ai profili di risultato che caratterizzano ciascun macro-ambito della performance.

La tabella che segue riporta la descrizione sintetica di ogni macro-ambito, evidenziandone le finalità, i profili di risultato significativi, le tipologie di indicatori utilizzabili e gli strumenti a supporto della misurazione (alcuni già disponibili, altri da attivare nel tempo).

La rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore permette di valutare il grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore.

Nella fase di avvio del nuovo sistema di valutazione della performance organizzativa può essere individuato un numero minimo d'indicatori, relativi a uno o più macro ambiti dell'Allegato 1.

Macro-ambito	Finalità	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Grado di attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa	Valutare la capacità di realizzare risultati coerenti con gli obiettivi strategici individuati nei documenti programmatori dell'ente.	Indicatore di sintesi dello stato di attuazione degli obiettivi (ad es.: media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle aree)	- Documento unico di programmazione (DUP) - Piano esecutivo di gestione/piano della performance
Portafoglio dei servizi	Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati. Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti. Valutare il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione ai servizi erogati.	Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output). Rispetto di standard di qualità (carta dei servizi) Esiti dei processi di certificazione qualità. Tempestività dei procedimenti amministrativi. Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna.	- Carta dei servizi (standard di qualità) - Certificazioni di qualità - Report sui tempi standard procedimenti amministrativi - <i>Customer satisfaction</i> , interna ed esterna
Stato di salute dell'amministrazione	Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo	Rispetto degli equilibri di bilancio Rispetto degli obiettivi di finanza pubblica Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio Indicatori di benessere organizzativo	Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del Bilancio. Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale. Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali. Obiettivi di finanza pubblica. Relazione al rendiconto di gestione. Analisi clima organizzativo

Tabella 1 – Macro-ambiti di misurazione.

#### 4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DELLE AREE "OPERATORI", "OPERATORI ESPERTI", "ISTRUTTORI", "FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE"

La performance individuale è il contributo che il singolo dipendente o titolare di Elevata qualificazione (E.Q.) fornisce al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Gli scopi del sistema di valutazione della performance del personale sono i seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;

- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione del personale delle aree "operatori", "operatori esperti", "istruttori" e "funzionari ed elevata qualificazione":

- le conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi;
- l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi, individuati nel Piano esecutivo di gestione, ai quali il dipendente partecipa;
- risultato complessivo dell'ente.

Le prime due macroaree sono riconducibili alla performance individuale, la terza macroarea corrisponde alla performance organizzativa.

La scheda di valutazione è, pertanto, articolata in tre parti:

- una prima parte (50%) riferita alle capacità ed ai comportamenti organizzativi;
- una seconda parte (40%) riferita al concorso del dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- una terza parte (10%) riferita al risultato complessivo dell'ente.

#### **4.1 Processo di valutazione**

Il processo di valutazione si compone di tre fasi principali.

##### ▪ Fase iniziale

Ad inizio d'anno, non appena approvato il piano esecutivo di gestione/piano della performance, il responsabile di area comunica ai dipendenti gli obiettivi dell'area per l'anno di riferimento con i rispettivi indicatori ed individua il personale da assegnare ai diversi obiettivi, anche confrontandosi con i dipendenti.

Gli obiettivi possono essere di gruppo, e in questo caso la realizzazione coinvolge contestualmente più dipendenti, oppure individuali.

Insieme agli obiettivi vengono illustrati i fattori comportamentali sulla base dei quali il dipendente verrà valutato nel corso dell'anno di riferimento.

##### ▪ Fase intermedia

In questa fase si verifica lo stato di avanzamento degli obiettivi. Il responsabile di area è tenuto ad organizzare una o più riunioni di servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. I dipendenti segnalano eventuali difficoltà o elementi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.

Il responsabile potrà effettuare anche incontri individuali, che saranno obbligatori nel caso si siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi.

##### ▪ Fase finale.

A conclusione dell'anno di riferimento il responsabile di area verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi, valuta il comportamento del dipendente e il contributo da esso apportato, ed effettua i colloqui individuali con i dipendenti per analizzare la prestazione dell'anno trascorso relativamente ai comportamenti organizzativi.

Il raggiungimento degli obiettivi deve essere convalidato dall'organismo di valutazione attraverso i report predisposti dal responsabile di area. Nel caso in cui sia stata introdotta l'autovalutazione, nel colloquio dovrà essere posta particolare attenzione agli aspetti nei quali la percezione del valutato e del valutatore non coincidono.

E' importante che la fase della valutazione finale venga preceduta da un momento di incontro e confronto fra i responsabili di area e l'organismo di valutazione o il segretario comunale in merito all'utilizzo della scala di valutazione, in modo da renderne omogenea da parte dei responsabili l'applicazione.

#### **4.2 Definizione degli obiettivi e misurazione del risultato**

Gli obiettivi assegnati al responsabile di area e ai dipendenti devono avere le seguenti caratteristiche:

- essere rilevanti e pertinenti,
- specifici e misurabili (o valutabili) sulla base di parametri predefiniti chiari e quanto più possibile oggettivi,
- riferibili ad un arco temporale determinato,
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse assegnate, al livello delle responsabilità, ai carichi di lavoro.

Gli obiettivi possono riguardare sia l'attività ordinaria (obiettivi di mantenimento), svolta con elevati livelli qualitativi, che quella di sviluppo del servizio (obiettivi di sviluppo). Questi ultimi sono obiettivi diretti a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti o ad introdurre nuovi servizi/attività. Sono di norma obiettivi strettamente connessi agli obiettivi strategici indicati nel PEG/Piano della Performance.

Obiettivi con target numerico: Se l'obiettivo è espresso con un target numerico, il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato tramite rilevazione dell'eventuale scostamento tra il target ed il risultato accertato.

Obiettivo non numerico: se l'obiettivo non è espresso tramite associazione ad un target numerico, ai fini della misurazione del raggiungimento dell'obiettivo, si provvede come segue:

- a) unitamente all'obiettivo devono essere esplicitati i parametri per la valutazione del suo raggiungimento. I parametri, scelti in relazione al tipo di obiettivo, potranno essere la qualità del risultato, completezza, conformità alla normativa vigente, conformità agli indirizzi espressi dall'amministrazione, rispetto del termine.
- b) in sede di controllo si provvede ad una valutazione dei parametri attribuendo ad essi una valutazione numerica.

#### Obiettivi graduabili e non graduabili

Un obiettivo è graduabile se può essere valutata la misura del raggiungimento; è non graduabile se può assumere solo due valori: il valore massimo previsto (se completamente raggiunto) o il valore zero (nel caso in cui non sia raggiunto pienamente).

Gli obiettivi che per loro natura sono graduabili possono essere assegnati come obiettivi non graduabili.

#### Obiettivi il cui raggiungimento dipende da altri soggetti

L'eventuale assegnazione di obiettivi la cui realizzazione dipende in parte da terzi è possibile solo nel rispetto dei seguenti limiti e condizioni:

- a) la valutazione di tali obiettivi non può incidere sulla retribuzione accessoria in misura superiore al 25%;
- b) la componente di risultato dipendente da altri soggetti dipende, almeno in parte, dal lavoro di promozione e impulso degli uffici comunali o dalla qualità dei servizi erogati (anche in relazione a servizi analoghi erogati da altre amministrazioni o da operatori privati).

Esempi di obiettivi.

Esempio di obiettivo cui è associato un target numerico: ridurre i tempi di pagamento di almeno il 30% rispetto all'esercizio precedente.

Esempio di obiettivo cui non è associato un target numerico: aggiornare il regolamento per l'accesso agli atti amministrativi prevedendo una specifica disciplina per l'accesso civico; prevedere la modulistica necessaria per la presentazione della domanda di accesso.

Esempio di obiettivo indeterminato: ridurre i tempi di funzionamento dell'ufficio.

Esempio di obiettivo assegnabile che dipende in parte da soggetti terzi: incrementare almeno del 10% le sponsorizzazioni delle manifestazioni culturali nel territorio comunale da parte dei soggetti privati.

Esempi di obiettivi non assegnabili che dipendono da soggetti terzi senza possibilità di influenze legittime da parte degli uffici: incrementare del 50% le entrate in conto capitale per contributi da costruire; ridurre almeno del 5% il numero di concessioni cimiteriali.

#### 4.3 La valutazione dei comportamenti

Alla valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi è riservato il 50% della valutazione complessiva dei dipendenti.

La valutazione dei comportamenti viene svolta dal responsabile di area considerando tre aree comportamentali: l'ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si rapporta con gli altri) e dell'innovazione (come si contribuisce al miglioramento).

Sono individuati n. 13 indicatori oggetto di valutazione, ciascuno dei quali riconducibile ad un ambito sopra descritto:

Ambito	Indicatori
GESTIONALE	<b>1. SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI ASSEGNATE AL FINE DI RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO INDICATO</b>
	<b>2. UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE ALTRE RISORSE DISPONIBILI</b>
	<b>5. ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA</b>
	<b>9. GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA'</b>
	<b>10. ORIENTAMENTO AI RISULTATI</b>
	<b>11. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE</b>
RELAZIONALE	<b>6. RELAZIONI CON I COLLEGHI</b>
	<b>8. CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE</b>
	<b>12. COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE</b>

	<b>13. CAPACITA' DI VALUTARE</b>
INNOVATIVO	<b>3. LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE</b>
	<b>4. FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI</b>
	<b>7. ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE</b>

Ogni indicatore viene meglio esplicitato nell'**allegato 1** attraverso la definizione del comportamento medio atteso. E' inoltre integrato con alcune descrizioni, a titolo esemplificativo, da utilizzare come guida all'osservazione del comportamento.

L'insieme degli indicatori utilizzati è diverso in base all'area professionale di appartenenza del dipendente (**allegato 2**) al fine di valorizzare per ogni area le peculiarità della stessa.

A ciascun elemento di valutazione viene assegnato un valore che va dal minimo di 1 al massimo di 5 (da "critico" ad "ottimo"). Al comportamento medio atteso corrisponde una valutazione pari a 4.

Sono attribuibili anche valori decimali (ad es.: 4,5)

Il punteggio massimo ottenibile è pari a 30.

#### **4.4 La valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento dei risultati**

Alla valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi, individuati nel Piano esecutivo di gestione, ai quali il dipendente partecipa è riservato il 40% della valutazione complessiva dei dipendenti.

La valutazione dei risultati è strettamente collegata al sistema di programmazione dell'ente che si avvale del Piano della performance/Piano esecutivo di gestione. Quest'ultimo contiene gli obiettivi assegnati dalla Giunta comunale ai responsabili di area.

All'interno di ciascuna area vengono individuati all'inizio di ogni anno gli obiettivi e gli indicatori di risultato ad essi collegati. Il responsabile di area assegna ad ogni dipendente o ad un gruppo di lavoro gli obiettivi. Ogni dipendente verrà valutato sugli obiettivi a lui assegnati individualmente o come componente del gruppo di lavoro.

I risultati vengono valutati al 31 dicembre di ogni anno attraverso report predisposti a cura del responsabile di area.

Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso quindi il punteggio massimo ottenibile è pari a 100.

Il punteggio finale relativo alla valutazione dei risultati sarà dato dalla media dei punteggi per tutti gli obiettivi assegnati ai dipendenti.

Durante la fase intermedia della valutazione è importante evidenziare se vi siano ostacoli o difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi al fine di adottare azioni correttive. Fattori esterni non controllabili dal dipendente che incidono negativamente sul raggiungimento degli obiettivi devono essere debitamente considerati nella valutazione finale.

Il raggiungimento dei risultati verrà verificato sulla base dei report predisposti dai responsabili di area e validati nelle risultanze finali dall'organismo di valutazione.

#### **4.5. La valutazione legata alla performance organizzativa**

Alla parte di valutazione legata alla performance organizzativa è riservato il 10% della valutazione complessiva dei dipendenti.

Ai fini della valutazione dei dipendenti la performance organizzativa è misurata tenendo conto di tutti gli obiettivi, individuali o di gruppo assegnati all'area, e è calcolata come media (ponderata, se agli obiettivi è stato assegnato uno specifico peso) del raggiungimento di tutti gli obiettivi.

#### **4.6 La valutazione complessiva**

La valutazione complessiva del dipendente, al fine dell'erogazione dell'incentivo di produttività, tiene conto delle tre componenti sopra descritte: quella relativa ai risultati individuali, quella relativa ai comportamenti organizzativi e quella collegata ai risultati complessivi dell'ente. I punteggi ottenuti nelle tre componenti sono sommati.

Nell'**allegato 3** sono riportate le scheda di valutazione complessiva per le aree degli "operatori", "operatori esperti", "istruttori" e "funzionari ed elevata qualificazione".

Una valutazione inferiore al 50% del punteggio massimo ottenibile è definita come insufficiente e determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-ter del d. lgs. 165/2001 che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio. In caso di valutazione negativa è necessario motivare la valutazione indicando gli interventi messi in campo dal valutatore nel corso dell'anno.

### **5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

Per i titolari di Elevata Qualificazione, che nel comune di Cologno al Serio coincidono con i responsabili di area, la valutazione tiene conto:

- delle conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi, con un peso del 40%;
- dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi, individuati nel Piano esecutivo di gestione, ai quali il dipendente partecipa (peso 50%);
- del risultato complessivo dell'ente (peso 10%)

Le prime due macroaree sono riconducibili alla performance individuale, la terza macroarea corrisponde alla performance organizzativa.

#### **5.1 La valutazione dei comportamenti**

La valutazione dei comportamenti organizzativi è del tutto analoga a quella descritta nel paragrafo precedente riferito al personale dei livelli. Gli indicatori considerati per la valutazione dei comportamenti sono evidenziati nella allegato 2. Particolare enfasi è posta sull'orientamento ai risultati e sulle capacità organizzative.

A ciascun elemento di valutazione viene assegnato un valore che va dal minimo di 1 al massimo di 5 (da "critico" ad "ottimo"). Al comportamento medio atteso corrisponde una valutazione pari a 4.

Sono attribuibili anche valori decimali (ad es.: 4,5)

Il punteggio massimo ottenibile è pari a 35.

## **5.2 La valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento dei risultati**

La valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento dei risultati tiene conto di tutti gli obiettivi assegnati all'area.

Per ciascuna area, ad ogni obiettivo, viene attribuito un peso compreso fra 0 e 1, così che la somma dei pesi di tutti gli obiettivi assegnati all'area sia pari ad 1.

La pesatura degli obiettivi ha lo scopo di consentire la loro differenziazione e graduazione in relazione ai seguenti fattori:

- rilevanza dell'obiettivo rispetto alle strategie perseguite dall'amministrazione;
- coerenza con i bisogni della collettività;
- capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi;
- dalla complessità delle attività necessarie per attuarlo, interfunzionalità/grado di realizzabilità.

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dei responsabili di area dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi. Non viene utilizzata per la valutazione del personale dei livelli, descritta nei paragrafi precedenti.

Durante la fase intermedia della valutazione è importante evidenziare se vi siano ostacoli o difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi al fine di adottare azioni correttive. Fattori esterni non controllabili dal dipendente che incidono negativamente sul raggiungimento degli obiettivi devono essere debitamente considerati nella valutazione finale.

## **5.3 La valutazione legata alla performance organizzativa**

Alla parte di valutazione legata alla performance organizzativa (risultato complessivo dell'ente) è riservato il 10% della valutazione totale.

Il risultato complessivo dell'ente è misurato considerando il risultato degli obiettivi plurisettoriali, che coinvolgono due o più aree, specificatamente individuati nel PEG/Piano degli obiettivi, e l'apporto alla performance di settore (media raggiungimento obiettivi del settore).

## **5.4 La valutazione complessiva**

La valutazione complessiva del titolare di elevata qualificazione, al fine dell'erogazione della retribuzione di risultato, tiene conto delle tre componenti sopra descritte, quella relativa ai comportamenti organizzativi quella relativa ai risultati individuali e quella collegata ai risultati complessivi dell'ente. I punteggi ottenuti nelle tre componenti sono sommati.

Nell'**allegato 4** è riportata la scheda di valutazione per i titolari di E.Q.

Una valutazione inferiore al 50% del punteggio massimo ottenibile è definita come insufficiente e determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del d. lgs. 165/2001 che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio. In caso di valutazione negativa è necessario motivare la valutazione indicando gli interventi messi in campo dal valutatore nel corso dell'anno.

La valutazione viene proposta annualmente al Sindaco dall'organismo di valutazione.

Per tale valutazione l'organismo di valutazione si può avvalere di osservatori privilegiati che interagiscono con gli incaricati di EQ, quali ad esempio: il segretario generale, il sindaco e gli assessori, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

L'organismo di valutazione può inoltre realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del superiore gerarchico da parte dei suoi dipendenti.

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'organismo di valutazione ha inoltre la facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione, anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

La raccolta di informazioni e l'autovalutazione non sono fasi procedurali a rilevanza pubblica, ma tese semplicemente a migliorare il processo valutativo e non vincolano l'organismo di valutazione.

Al termine del processo valutativo l'organismo di valutazione predisponde la proposta di valutazione da sottoporre al Sindaco per l'approvazione, compilando la scheda finale per ogni responsabile (allegato 4). Per quanto attiene alla parte di scheda di valutazione relativa al raggiungimento degli obiettivi, la stessa viene compilata sulla base dei report predisposti dai responsabili di area e validati nelle risultanze finali dall'organismo di valutazione. Per quanto attiene alla parte di scheda di valutazione relativa ai comportamenti, la stessa viene compilata sulla base di quanto proposto dal Segretario o da un confronto con lo stesso.

Il processo di valutazione, come per i dipendenti, si articola nelle tre fasi descritte al paragrafo 4.:

- Fase iniziale di attribuzione degli obiettivi da parte della Giunta,
- Fase intermedia di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, svolta con il segretario generale,
- Fase finale di compilazione delle schede valutative.

## 6. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

Il Segretario comunale viene valutato in relazione al raggiungimento degli obiettivi ad esso assegnati e in base ai comportamenti organizzativi tenuti, come meglio specificato nella scheda allegata (**allegato 5**).

La valutazione degli obiettivi compete all'organismo di valutazione mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi compete al Sindaco.

La valutazione dei risultati ha un peso sul totale pari al 60%, mentre alla valutazione dei comportamenti organizzativi è attribuito un peso pari al 40%.

La valutazione dei risultati è data dalla media del raggiungimento, espresso in percentuale, degli obiettivi assegnati. Ad ogni punto percentuale corrisponde una unità di punteggio. Il punteggio massimo per ogni obiettivo è pari a 100.

Un obiettivo sempre presente è costituito dall'apporto del Segretario comunale al raggiungimento degli obiettivi dell'ente ed è misurato dalla media del grado di raggiungimento degli obiettivi degli apicali coordinati.

Se il Segretario è incaricato della gestione di un'area, un obiettivo è rappresentato dal risultato complessivo dell'area, a sua volta misurato dalla media del raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi sono oggetto di pesatura.

Ai comportamenti organizzativi è attribuito un punteggio che va da un minimo di 1 ad un massimo di 6:

1 = fortemente inferiore alle attese, totalmente non adeguato.

Il comportamento dell'interessato non è assolutamente adeguato al ruolo, è stato oggetto di contestazioni disciplinari, non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa.

2 = inferiore alle attese, non adeguato.

Il comportamento dell'interessato non è accettabile, è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.

3 = Parzialmente inferiore alle attese, non sufficiente.

Il comportamento dell'interessato è parzialmente accettabile, ma mostra ampi margini di miglioramento.

4 = Parzialmente rispondente alle attese, sufficiente.

Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non del tutto adeguate alle aspettative.

5 = Rispondente alle attese, adeguato.

Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni.

6 = Superiore alle attese, più che adeguato.

Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente elevate, con significativo apporto al miglioramento dell'organizzazione. (concorre a migliorare l'organizzazione)

E' possibili utilizzare i decimali (es. 5,4 ecc...)

A ciascun comportamento è attribuito un peso. Il punteggio finale viene espresso in centesimi.

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi ottenuti nelle due aree (risultati e comportamenti). Il punteggio massimo è quindi pari a 200 punti.

In base al punteggio raggiunto viene, quindi, calcolata la percentuale di budget da erogare secondo la seguente tabella:

<b>Punteggio ottenuto nella valutazione</b>	<b>% di erogazione del budget</b>
180-200	100%
175-179	95%
170-174	90%
150-169	80%
130-149	70%
70-129	In proporzione al punteggio ottenuto
< 70	Nessuna retribuzione

I comportamenti organizzativi oggetto di valutazione sono elencati di seguito. Per ognuno viene formulata una breve descrizione esemplificativa:

**Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente:** disponibilità ad adattare il proprio orario di lavoro per la partecipazione delle riunioni di giunta, consiglio, nucleo di valutazione, delegazione trattante e altri incontri fissati al di fuori dell'orario abituale, anche proponendo soluzioni alternative. Disponibilità ad essere contattato e interpellato anche al di fuori dell'orario abituale e durante le assenze per ferie.

**Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e dipendenti:** fra le funzioni del segretario comunale, stabilite dall'art. 97 del D. Lgs. 267/2000, vi è quella di collaborare con gli organi e fornire assistenza giuridico-amministrativa nella stesura dei regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente, ecc....

**Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e dipendenti:** la tempestività di risposta qualifica l'attività di consulenza rendendola più efficace. Tempi di risposta brevi, compatibilmente con la complessità delle questioni sottoposte al Segretario, accelerano l'attività dell'Amministrazione a tutto vantaggio dell'organizzazione nel suo complesso e degli utenti finali.

**Capacità di svolgere un ruolo propositivo nella soluzione dei problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D. Lgs. 267/2000:** è un altro aspetto che qualifica l'attività di consulenza e collaborazione. Nella risposta ai quesiti/problemi sottopostigli, il Segretario, non solo li esamina sotto l'aspetto giuridico e di conformità alla legge ma opera in modo propositivo attraverso l'individuazione degli strumenti giuridico-amministrativi più idonei per l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione.

**Capacità di coordinare e sovrintendere i responsabili dei servizi:** è una funzione prevista dall'art. 97 del D. Lgs. 267/2000 e con essa si intende l'attività finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè, ad assicurare che i vari responsabili di servizio svolgano la loro azione avendo presente e di mira un disegno complessivo unitario costituito dal programma dell'amministrazione comunale e la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza.

**Capacità di motivare le risorse umane:** è un aspetto che qualifica la funzione di coordinamento e sovrintendenza. La motivazione del personale e la creazione di un buon clima organizzativo passano attraverso la conoscenza degli obiettivi strategici perseguiti dall'amministrazione, la partecipazione alla definizione degli obiettivi, l'applicazione di un sistema equo di incentivazione, la condivisione dei successi lavorativi, il riconoscere l'impegno dei collaboratori, la capacità di ascolto, la capacità di gestire i conflitti.

## 7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER LE VALUTAZIONI INDIVIDUALI

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il dipendente che non condivide la valutazione può sempre produrre un'istanza di revisione, rivolta ai soggetti che hanno effettuato la valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione. Qualora il ricorrente non ritenga corretto l'esito della revisione e voglia contestare il provvedimento di

valutazione adottato nei suoi confronti, ha facoltà di promuovere dinnanzi alle commissioni di conciliazione istituite presso la direzione provinciale del lavoro il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c., così come novellato dall'art. 31, comma 1, della legge 183/2010.

## 8. ENTRATA IN VIGORE – DISPOSIZIONI FINALI

Il presente sistema di misura e valutazione della performance entra in vigore a far data dall'esecutività dell'atto deliberativo che lo approva.

Da tale data si intende abrogato il precedente regolamento sul sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti approvato con deliberazione di GC n. 15 del 03.03.2001 e sue ss.mm.ii., è abrogata altresì ogni disposizione contenuta in altri provvedimenti regolamentari e in atti e/o disposizioni aventi forza analoga che risultino in contrasto con quanto disposto con il presente Regolamento.

Copia del presente regolamento è inserita nella raccolta degli atti normativi e regolamentari dell'ente e pubblicata sul sito istituzionale Sezione amministrazione trasparente.

\*\*\*\*\*

Approvato dalla Giunta comunale con deliberazione n. 116 del 16.09.2025, dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 – comma 4 – del decreto legislativo 18.08.2000, n. 267, pubblicata all'Albo *on line* il 02.10.2025 sino al 17.10.2025.

LA SINDACA  
(dott.ssa Chiara Drago)



IL SEGRETARIO COMUNALE  
(dott.ssa Alessandra Omboni)

Allegato 1

DESCRIZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

	<b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>	<b>COMPORAMENTO MEDIO ATTESO</b>	<b>INDICATORI (esemplificazione)</b>
1	SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI ASSEGNATE AL FINE DI RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO INDICATO.	<p>Il dipendente svolge correttamente i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale.</p> <p>La qualità delle prestazioni rese risulta nel complesso adeguata.</p> <p>Prende in carico ciò che gli viene richiesto e si adopera per realizzarlo nel rispetto delle scadenze.</p>	<p>Rispetto delle scadenze.</p> <p>Incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro.</p> <p>Mancanza di reclami da parte dell'utenza.</p> <p>Redazione di atti amministrativi completi, corretti e accurati.</p>
2	UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE ALTRE RISORSE DISPONIBILI	<p>Il dipendente dimostra di saper organizzare in modo adeguato il proprio lavoro e di autogestirsi in situazioni standard. Raramente deve essere sollecitato rispetto alla tempistica delle attività da svolgere.</p> <p>Sa utilizzare in modo adeguato, sfruttandone le potenzialità, le risorse strumentali, hardware e software, messe a disposizione dall'ente.</p>	<p>Rispetto delle scadenze.</p> <p>Mancanza di reclami da parte dell'utenza.</p> <p>Applicazione di soluzioni efficienti nell'uso dei software gestionali</p>
3	INIZIATIVA PROFESSIONALE	<p>Il dipendente dimostra un livello medio di iniziativa quando:</p> <p>affronta i problemi lavorativi proponendo soluzioni di propria iniziativa senza attendere le sollecitazioni del superiore o dei colleghi;</p> <p>sa cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro;</p> <p>sa affrontare di norma emergenze e imprevisti;</p> <p>ricerca soluzioni nuove ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi;</p> <p>ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività.</p>	<p>Soluzioni migliorative proposte (nuove modalità di analisi, nuove tecniche e modi di lavoro).</p> <p>Ottimizzazione dei tempi di lavoro</p> <p>Azioni intraprese in autonomia.</p>
4	FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI	<p>Il dipendente dimostra disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale anche se normalmente non richieste.</p> <p>Cambia di norma il proprio modo di lavorare per adattarsi alla situazione.</p> <p>Applica in modo flessibile regole e procedure per realizzare gli obiettivi dell'ente.</p> <p>Accetta il cambiamento cercando di sfruttare le innovazioni introdotte per svolgere meglio il proprio lavoro.</p> <p>Sa di norma fronteggiare emergenze o imprevisti.</p> <p>E' abbastanza flessibile nell'orario di lavoro.</p>	<p>Compiti nuovi assegnati e svolti.</p> <p>Nuovi software e procedure di lavoro utilizzati.</p> <p>Soluzioni migliorative proposte.</p>
5	ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	<p>Il dipendente mostra attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza quando fornisce prestazioni di norma prive di errori significativi e</p>	<p>Mancanza di reclami significativi da parte dell'utenza.</p>

	<b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>	<b>COMPORAMENTO MEDIO ATTESO</b>	<b>INDICATORI (esemplificazione)</b>
		<p>che richiedono al superiore solo controlli di routine.</p> <p>Svolge il lavoro in modo tempestivo, preciso e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti.</p> <p>Si pone il problema del miglioramento del servizio e cerca di cogliere le occasioni per creare valore per l'utente.</p> <p>Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utente, fornendo risposte adeguate</p> <p>Utilizza un linguaggio chiaro ed ha una giusta modalità di rapporto sia telefoniche che diretta.</p> <p>Specifico per i responsabili di area: il dipendente ottimizza le attività di competenza, rispetta le scadenze definite e negoziate nella realizzazione degli obiettivi evitando correzioni o rifacimenti in corso d'opera. Fornisce indicazioni esaurienti, precise, puntuali ed adeguate alle richieste degli amministratori, collaboratori e cittadini.</p>	<p>Proposte di miglioramento del servizio rivolte all'utenza.</p> <p>Incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro.</p>
6	RELAZIONE CON I COLLEGHI	<p>Il dipendente dimostra abitualmente disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto anche sostituendosi ad essi se necessario.</p> <p>Mantiene normalmente i colleghi informati e condivide le informazioni utili e rilevanti.</p> <p>Lavora consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi cercando il più possibile di evitare i conflitti.</p> <p>Riconosce l'importanza della cooperazione per la realizzazione degli obiettivi dell'area.</p> <p>Cerca di integrare le proprie energie con quelle degli altri.</p>	<p>Momenti di supporto e/o sostituzione di colleghi.</p> <p>Episodi di conflittualità</p> <p>Comunicazione fra colleghi</p>
7	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	<p>Il dipendente mostra interesse ad ampliare e approfondire le proprie conoscenze professionali cogliendo le opportunità offerte dall'ente (corsi, testi) e agendo di propria iniziativa.</p> <p>Trasferisce le maggiori conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi.</p> <p>Sa cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro e li approfondisce per applicarli.</p>	<p>Corsi di formazione frequentati.</p> <p>Procedure razionalizzate.</p> <p>Trasferimento di conoscenze ai colleghi.</p> <p>Produzione di approfondimenti normativi e procedurali.</p>
8	CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE I DIPENDENTI DELL'AREA	<p>Il Responsabile motiva i dipendenti della propria area e sa valorizzare le opinioni e le azioni dei singoli.</p> <p>Li coinvolge nelle scelte organizzative e operative creando un atteggiamento di squadra nel raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Riesce ad infondere sicurezza nei collaboratori.</p>	<p>Riunioni con i dipendenti</p> <p>Clima organizzativo dell'area</p> <p>Frequenza e modalità di comunicazione</p>
9	GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA'	<p>Il dipendente svolge le attività di competenza con il giusto grado di autonomia.</p> <p>Sa prendere decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute e sa individuare quali decisioni complesse deve rinviare al superiore.</p>	<p>Casi critici affrontati e risolti</p> <p>Frequenza nella richiesta di supporto al superiore.</p>

	<b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>	<b>COMPORAMENTO MEDIO ATTESO</b>	<b>INDICATORI (esemplificazione)</b>
		<p>Assume, senza bisogno di sollecitazioni, le responsabilità collegate alla posizione che ricopre e agli incarichi assegnati senza scaricarle sui colleghi.</p> <p>Ha un adeguato livello di consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati.</p>	
10	ORIENTAMENTO AI RISULTATI	<p>Il dipendente sa definire con sufficiente chiarezza gli obiettivi. Si adopera attivamente per raggiungerli, cercando di anticipare i problemi che potrebbero ostacolare l'azione. Fornisce soluzioni e proposte.</p> <p>Non perde di vista l'obiettivo finale. Sa utilizzare gli strumenti di programmazione e controllo e verifica finale con conseguente rendicontazione.</p>	<p>Obiettivi raggiunti</p> <p>Casi critici affrontati e risolti</p> <p>Soluzioni proposte</p>
11	OGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE	<p>Il dipendente riesce a delegare le funzioni in una logica di valorizzazione e far crescere i propri collaboratori.</p> <p>Conosce il lavoro dei propri collaboratori in modo da poter svolgere un efficace controllo.</p> <p>Sa gestire gruppi di lavoro, coordinare le attività, affidare compiti con opportune e adeguate istruzioni.</p> <p>Riesce di norma a infondere sicurezza e promuovere autonomia nei propri collaboratori.</p>	<p>Rispetto delle scadenze.</p> <p>Clima organizzativo dell'area.</p> <p>Frequenza e modalità di comunicazione.</p>
12	COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE ORGANIZZATIVE DELL'ENTE. COLLABORAZIONE CON GLI ORGANI DI DIREZIONE POLITICA	<p>Il responsabile di area collabora in modo efficace con le altre aree riconoscendo l'intersettorialità del problema.</p> <p>Comprende la necessità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi.</p> <p>Condivide le informazioni utili e rilevanti</p>	<p>Promozione di gruppi di lavoro per questioni intersettoriali.</p> <p>Frequenza della partecipazione alle riunioni fra Responsabili di area.</p> <p>Problemi complessi e intersettoriali risolti con successo.</p>
13	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	<p>Il Responsabile di area mostra di conoscere le competenze, potenzialità, limiti dei propri collaboratori e ne tiene conto nella valutazione. Il giudizio è motivato e frutto di un'attenta e ponderata valutazione.</p>	<p>Grado di differenziazione delle valutazioni.</p>

**ABBINAMENTO DEGLI INDICATORI CON LE AREE PROFESSIONALI**

<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE PER LE CATEGORIE A e B</b>	
1	SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI IN RELAZIONE AI RISULTATI
2	UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI
3	LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
4	FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
6	RELAZIONI CON I COLLEGHI

<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE PER LE CATEGORIE C</b>	
2	UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI
3	LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
4	FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
6	RELAZIONI CON I COLLEGHI
9	GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE PER LE CATEGORIE D</b>	
3	LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE

6	RELAZIONI CON I COLLEGHI
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
7	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE
9	GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA'
10	ORIENTAMENTO AI RISULTATI

	<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE PER RESPONSABILI DI AREA</b>
7	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE
8	CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
10	ORIENTAMENTO AI RISULTATI
11	ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE
12	COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE DELL'ENTE E CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO
13	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

L'ultimo criterio si applicherà esclusivamente in presenza di almeno **cinque** dipendenti assegnati al Responsabile al fine di avere un dato statistico.

In presenza di meno di cinque dipendenti il relativo fattore viene sostituito dal criterio n. 6.

**SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORAMENTI  
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

AREA DEGLI OPERATORI ED OPERATORI ESPERTI

<b>NOMINATIVO DIPENDENTE</b>		
<b>AREA</b>		
<b>PERIODO DI VALUTAZIONE</b>		
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		
<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI IN RELAZIONE AI RISULTATI	da 1 a 5	
UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI IN FUNZIONE DEI RISULTATI	da 1 a 5	
LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE	da 1 a 5	
FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI	da 1 a 5	
ATTENZIONE ALLA QUALITÀ PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	da 1 a 5	
RELAZIONI CON I COLLEGHI	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 50 (A)		
<b>RISULTATI INDIVIDUALI</b>		
OBIETTIVO (descrizione)	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 100		
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 40 (B)		
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		
RISULTATO DI AREA	% MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DELL'AREA	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO SU BASE 10 (C)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 100 (A+B+C)		

<b>OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI</b>	
<b>DEL VALUTATO</b>	<b>DEL VALUTATORE</b>
<b>DATA DI CONSEGNA:</b> per ricevuta	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORAMENTI  
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

AREA DEGLI ISTRUTTORI

<b>NOMINATIVO DIPENDENTE</b>		
<b>AREA</b>		
<b>PERIODO DI VALUTAZIONE</b>		
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		
<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI IN FUNZIONE DEI RISULTATI	da 1 a 5	
LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE	da 1 a 5	
FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI	da 1 a 5	
ATTENZIONE ALLA QUALITÀ	da 1 a 5	
RELAZIONI CON I COLLEGHI	da 1 a 5	
GRADO DI AUTONOMIA E DI RESPONSABILITÀ	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 50 (A)		
<b>RISULTATI INDIVIDUALI</b>		
OBIETTIVO (descrizione)	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 100		
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 40 (B)		
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		
RISULTATO DI AREA	% MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DELL'AREA	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO SU BASE 10 (C)		

TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 100 (A+B+C)		
<b>OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI</b>		
<b>DEL VALUTATO</b>	<b>DEL VALUTATORE</b>	
<b>DATA DI CONSEGNA:</b>		
per ricevuta		

**SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORAMENTI  
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

AREA DEI FUNZIONARI E DELLA ELEVATA QUALIFICAZIONE

<b>NOMINATIVO DIPENDENTE</b>		
<b>AREA</b>		
<b>PERIODO DI VALUTAZIONE</b>		
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		
<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE	da 1 a 5	
RELAZIONI CON I COLLEGHI	da 1 a 5	
ATTENZIONE ALLA QUALITA'	da 1 a 5	
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	da 1 a 5	
GRADO DI AUTONOMIA E DI RESPONSABILITA'	da 1 a 5	
ORIENTAMENTO AI RISULTATI	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 50 (A)		
<b>RISULTATI INDIVIDUALI</b>		
OBIETTIVO (descrizione)	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 100		
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 40 (B)		
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		
RISULTATO DI AREA	% MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DELL'AREA	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO SU BASE 10 (C)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 100 (A+B+C)		

<b>OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI</b>	
<b>DEL VALUTATO</b>	<b>DEL VALUTATORE</b>
<b>DATA DI CONSEGNA:</b> <b>per ricevuta</b>	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORAMENTI  
PER L'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO.**

INCARICATI DI ELEVATA QUALIFCAZIONE

<b>NOMINATIVO DIPENDENTE</b>		
<b>AREA</b>		
<b>PERIODO DI VALUTAZIONE</b>		
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		
<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	da 1 a 5	
CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE	da 1 a 5	
ATTENZIONE ALLA QUALITA'	da 1 a 5	
ORIENTAMENTO AI RISULTATI	da 1 a 5	
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE	da 1 a 5	
COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE DELL'ENTE E CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO	da 1 a 5	
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 40 (A)		
<b>RISULTATI INDIVIDUALI</b>		
OBIETTIVO (descrizione)	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 100		
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 50 (B)		
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		

RISULTATO DI AREA	% MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DELL'AREA	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO SU BASE 10 (C)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 100 (A+B+C)		
<b>OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI</b>		
<b>DEL VALUTATO</b>	<b>DEL VALUTATORE</b>	
<b>DATA DI CONSEGNA:</b> <b>per ricevuta</b>		

L'ultimo criterio si applicherà esclusivamente in presenza di almeno **cinque** dipendenti assegnati al Responsabile al fine di avere un dato statistico.

In presenza di meno di cinque dipendenti il relativo fattore viene sostituito dal criterio n. 6.

## SECRETARIO COMUNALE

SECRETARIO GENERALE		ANNO	
eventuali funzioni gestite			
Valutazione del risultato ottenuto			
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (60%)	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI		
	Grado di raggiungimento		
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (40%)			PUNTEGGIO (da 1 a 6)
<b>Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente</b>	Disponibilità ad adattare il proprio orario di lavoro per la partecipazione alle riunioni di giunta, consiglio, nucleo di valutazione, delegazione trattante e altri incontri fissati al di fuori dell'orario abituale, anche proponendo soluzioni alternative. Disponibilità ad essere contattato e interpellato anche al di fuori dell'orario abituale e durante le assenze per ferie.		<b>0</b>
<b>Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e dipendenti</b>	Fra le funzioni del segretario comunale, stabilite dall'art. 97 del D. Lgs. 267/2000, vi è quella di collaborare con gli organi e fornire assistenza giuridico-amministrativa nella stesura dei regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente, ecc....		<b>0</b>
<b>Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e dipendenti</b>	La tempestività di risposta qualifica l'attività di consulenza rendendola più efficace. Tempi di risposta brevi, compatibilmente con la complessità delle questioni sottoposte al Segretario, accelerano l'attività dell'Amministrazione a tutto vantaggio dell'organizzazione nel suo complesso e degli utenti finali.		<b>0</b>
<b>Capacità di svolgere un ruolo propositivo nella soluzione dei problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00</b>	E' un altro aspetto che qualifica l'attività di consulenza e collaborazione. Nella risposta ai quesiti/problemi sottoposti, il Segretario, non solo li esamina sotto l'aspetto giuridico e di conformità alla legge ma opera in modo propositivo attraverso l'individuazione degli strumenti giuridico-amministrativi più idonei per l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione.		<b>0</b>
<b>Capacità di coordinare e sovrintendere i responsabili dei servizi</b>	E' una funzione prevista dall'art. 97 del D. Lgs. 267/2000 e con essa si intende l'attività finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè, ad assicurare che i vari responsabili di servizio svolgano la loro azione avendo presente e di mira un disegno complessivo unitario costituito dal programma dell'amministrazione comunale e la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza.		<b>0</b>
<b>Capacità di motivare le risorse umane</b>	E' un aspetto che qualifica la funzione di coordinamento e sovrintendenza. La motivazione del personale e la creazione di un buon clima organizzativo passa attraverso la conoscenza degli obiettivi strategici perseguiti dall'amministrazione, la partecipazione alla definizione degli obiettivi, l'applicazione di un sistema equo di incentivazione, la condivisione dei successi lavorativi, il riconoscere l'impegno dei collaboratori, la capacità di ascolto, la capacità di gestire i conflitti.		<b>0</b>
<b>Totale</b>			<b>0</b>

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI in centesimi (peso 60%)	<b>0,00</b>	ESITO COMPLESSIVO:	<b>0,00</b>
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI in centesimi (peso 40%)	<b>0,00</b>		



**Osservazioni del valutatore sulle prestazioni**

**Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti**

**Osservazioni del valutato**

**Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento**

Complessità delle procedure interne:	__	Insufficienza risc
Ostacoli normativi	__	Insufficienza risc
Difficoltà logistiche	__	Mancanza di spe
Errata allocazione risorse umane	__	Inadeguata form
Scarsa motivazione del personale	__	Inadeguata prog
Flussi comunicativi critici	__	Presenza di criti
Instabilità organizzativa	__	

Altro.....