



OGGETTO: Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance del personale.

L'anno duemilaundici, addì ventitre del mese di novembre in Macerata e nella sede Municipale, alle ore 10,15

Convocata nelle forme prescritte, si è riunita la Giunta Municipale nelle seguenti persone:

PRESIDENTE: Carancini Romano

ASSESSORI: Manzi Irene
Blunno Marco
Canesin Alferio
Curzi Federica
Monteverde Stefania
Pantanetti Luciano
Urbani Ubaldo
Valentini Enzo

Partecipa alla seduta il Segretario Generale Dott.ssa Antonella Petrocelli.

Il Presidente, riconosciuto legale il numero degli intervenuti, dichiara aperta la seduta.



OGGETTO: Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance del personale.

LA GIUNTA COMUNALE

Visto il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;

Considerato che il succitato Decreto Legislativo n. 150 del 27/10/2009 prescrive che tutte le Pubbliche Amministrazioni debbano adottare, in coerenza con i contenuti del bilancio, un “sistema di gestione delle performance” articolato nella definizione e assegnazione di obiettivi da raggiungere in rapporto alle risorse affidate e sulla misurazione dei risultati attesi (performance) con valorizzazione del merito individuale;

Visto il Titolo II “Misurazione, valutazione e trasparenza della performance” del Decreto suddetto ed in particolare il Capo II “Il ciclo di gestione della performance”, art. 7 “Sistema di misurazione e valutazione della performance”;

Atteso che il ciclo della performance è volto a consentire un quadro di azione amministrativa che realizza il passaggio dalla cultura degli atti e dei mezzi a quella dei risultati orientato a porre il cittadino al centro della programmazione e della rendicontazione e rafforzare il collegamento tra retribuzione dei dipendenti e performance degli stessi;

Richiamata la propria deliberazione n. 99 del 28.03.2011 con la quale è stato provveduto ad adottare un nuovo Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi adeguato ai principi di cui al Dlgs. 150/2009;

Considerato che il comma 1, dell’art. 7 sopra richiamato, stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e a tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

Dato atto che l’Organismo Indipendente di Valutazione, presieduto dal Segretario Generale, ha proposto un nuovo sistema che ha la finalità di promuovere il miglioramento della quantità e qualità del servizio pubblico di questo Comune, di migliorare i processi decisionali, di valorizzare le competenze professionali, oltre che di favorire l’integrità e la trasparenza.

Sottolineato che il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance ha come specifiche finalità:

- ▲ 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 adeguamento agli obiettivi complessivi dell'amministrazione);



- ▲ valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona
- ▲ premiare la performances attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- ▲ promuovere una corretta gestione delle risorse umane;

Viste le linee guida dell'ANCI in materia di "ciclo delle performances" e la delibera n. 121/2010 della C.I.V.I.T concernente le osservazioni alle predette linee;

Considerato che il sistema di misurazione e valutazione proposto per la gestione delle performances avrà forza e valore di norma regolamentare ai sensi dell'art. 48 comma 3 del D.lgs 267/2000, così intendendo abrogare e disapplicare ogni disposizione incompatibile, difforme e/o contraria, ivi compresa:

- ▲ l'art. 10 del Disciplinare delle aree delle posizioni organizzative e la relativa scheda di valutazione del risultato (all. C del vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi);
- ▲ la deliberazione di Giunta Municipale n. 442 del 12 dicembre 2008;
- ▲ l'art. 5 del Disciplinare delle aree delle alte professionalità e la relativa scheda di valutazione del risultato (all. D del vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi);

Ritenuto pertanto di dovere procedere alla approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance proposto dall'OIV;

Visto il parere favorevole di regolarità tecnica dell'ufficio interessato, nonché il visto di conformità dell'azione amministrativa da parte del Segretario Generale;

Con voti unanimi favorevoli espressi in forma palese:

DELIBERA

- 1) Di approvare il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, così come definito e regolamentato nel documento, allegato alla presente per formarne parte integrante e sostanziale;
- 2) Di stabilire che, come indicato in premessa, il presente sistema di misurazione, valutazione e gestione delle performances ha forza e valore di norma regolamentare, abrogando e disapplicando le disposizioni incompatibili, difformi e/o contrarie;
- 3) Di dichiarare il presente atto è immediatamente eseguibile, con votazione unanime e palese, per questioni di urgenza legate al rispetto dei tempi di pubblicità ed esecutività dell'atto.

Il Responsabile del procedimento
F.to Dott. Stefano De Angelis

Il Dirigente di settore per il parere favorevole di regolarità tecnica
F.to Dott. Andrea Castellani

Il Segretario Generale per il visto di conformità dell'azione amministrativa
F.to Dott.ssa Antonella Petrocelli



Comune di Macerata

Sistema di misurazione e di valutazione della Performance

(Art. 7 D.Lgs. n. 150/2009)



Sommario

- 1. Finalità del sistema di misurazione e di valutazione della performance**
- 2. Elementi della performance organizzativa e metodologia di misurazione**

2.1 – Ambiti di misurazione

2.2 – Mappatura dei servizi

2.3 – Struttura ed attuazione degli obiettivi

2.4 - Raccordo del sistema con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

- 3. Elementi della performance individuale e metodologia di misurazione e di valutazione**

3.1 – struttura generale del sistema di valutazione

3.1.1 – criteri generali di valutazione

3.1.2 - Soggetti e procedura di valutazione

3.1.3 – Esito della valutazione

3.1.4 –Correlazione dei compensi incentivanti e delle altre forme premiali all'esito della valutazione

3.1.5 – Procedure di conciliazione

3.2 – Dettaglio dei fattori di valutazione e graduazione del punteggio

3.2.1 – Profili di valutazione del personale appartenente alle categ. prof.li A) e B)

3.2.2 - Profili di valutazione del personale appartenente alle categ. prof.li C) e D)

3.2.3 - Profili di valutazione del personale con incarico di PO o AP

3.2.4 – Profili di valutazione dei dirigenti



1. - Finalità del sistema di misurazione e di valutazione della performance

L'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 impone alle amministrazioni pubbliche di valutare annualmente la performance delle proprie strutture e del personale e prevede che le stesse adottino un sistema attraverso il quale disciplinare metodologia, tempi e modalità di misurazione e valutazione, secondo le direttive della Commissione per integrità e la trasparenza delle AA.PP.

La disposizione stabilisce inoltre che il sistema debba contenere anche le procedure di conciliazione per l'applicazione del sistema, le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. La misurazione e la valutazione sono infatti attività essenziali nei processi di programmazione e di rendicontazione e se appropriatamente sviluppate producono informazioni utili ad indirizzare le decisioni ai diversi livelli di responsabilità.

Nell'ottica del legislatore il sistema di misurazione e di valutazione è preordinato essenzialmente a migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi e delle prestazioni ed, in secondo luogo, a rendere conto alla comunità degli amministrati dell'operato degli organi di amministrazione e di gestione. Nell'ambito di tale finalità di carattere generale il sistema di misurazione e di valutazione assolve ad alcune principali funzioni specifiche¹:

- *informare e guidare i processi decisionali;*
- *verificare il conseguimento degli obiettivi;*
- *gestire efficacemente le risorse e i processi organizzativi;*
- *incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;*
- *rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici*
- *fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito e la produttività dei dipendenti*

Sulla scorta di tali aspetti il sistema delineato dalla riforma Brunetta si colloca in maniera organica nell'ambito degli strumenti di direzione manageriale e di controllo interno già a disposizione delle amministrazioni pubbliche e ne esalta pienamente le potenzialità. Il sistema di misurazione e di valutazione può quindi fornire un importante supporto alle scelte degli organi di direzione politica ed a quelli di gestione, prima ancora di costituire strumento di rendicontazione sociale dell'attività ai cittadini e alla collettività amministrata.

2. - Elementi della performance organizzativa e metodologia di misurazione

2.1 – Ambiti di misurazione

Coerentemente con la previsione dell'art. 8 del Decreto, la misurazione della performance organizzativa è effettuata con riferimento a tre principali dimensioni dell'azione dell'ente:

- **Dimensione strategica** con riguardo all'impatto delle politiche generali dell'ente e delle scelte fondamentali rispetto ai bisogni della collettività. Tale ambito è rivolto alla verifica del grado di attuazione dei programmi e di adeguatezza dell'azione amministrativa. Investe le ricadute prodottesi nell'ambiente esterno di riferimento e i risultati di medio e lungo periodo in termini di soddisfazione degli interessi dei destinatari delle attività (*outcome*).

¹ Del. n. 89/2010 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche



- **Dimensione gestionale** riferito ai risultati diretti della gestione. La misurazione al riguardo concerne l'andamento dei servizi, la quantità e la qualità delle prestazioni, l'efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riguardo al contenimento dei costi, alla ottimizzazione dei processi produttivi, ecc.
- **Dimensione organizzativa** avuto riguardo alla capacità operativa della struttura, all'acquisizione e all'impiego delle risorse umane e finanziarie, allo sviluppo delle tecnologie, delle competenze professionali, all'efficienza dei servizi di supporto, allo sviluppo delle relazioni esterne e al coinvolgimento degli stakeholder, ecc.

A tal fine il sistema utilizza in maniera sistematica ed eventualmente elabora le risultanze ed i report prodotti dalle strutture preposte ai controlli interni: strategico, di gestione e di regolarità amministrativa-contabile. Nel contempo lo stesso si avvale anche di strumenti d'indagine volti a verificare il grado di soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*), nonché di forme di comparazione con analoghe realtà amministrative, per dimensione demografica e complessità organizzativa, secondo le tecniche di *benchmarking*.

La misurazione e la valutazione sono effettuate con riguardo a tipologie di output e di prestazioni omogenee, riconducibili alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola la struttura dell'ente.

La misurazione e valutazione della performance complessiva dell'ente, prevista a sua volta all'art. 3 del Decreto, è essenzialmente condizionata dal grado di sviluppo del sistema e dalla definizione di parametri e di modelli a livello nazionale che permettano comparazioni tra enti. Al momento attuale possono essere ricondotti in tale ambito di analisi alcuni indici di carattere economico-finanziario, resi disponibili dai documenti di programmazione e di rendicontazione annuali (*grado di autonomia finanziaria, livello dell'indebitamento, tasso di pressione tributaria e livelli delle tariffe, ecc.*), i dati sul benessere organizzativo, il costo del personale ed altri fattori, indicativi del cosiddetto "*stato di salute dell'ente*", secondo la formulazione usata dalla CiVIT². A seguito della emanazione del Dl. n. 98/2011, convertito nella legge n. 111/2011, andranno prioritariamente considerati in tale contesto i parametri di virtuosità previsti all'art. 20, commi 2 e 2.bis.

2.2 – Mappatura dei servizi

Il sistema realizza un costante monitoraggio della qualità e della quantità dei servizi gestiti, comunque ritenuti strategicamente rilevanti in relazione alla mission dell'ente, mettendone in evidenza l'andamento nel tempo. A tal fine viene effettuata per ciascun servizio considerato una iniziale rilevazione delle caratteristiche essenziali, della tipologia delle prestazioni, della tipologia e quantità della utenza servita e di quella potenzialmente interessata alla fruizione dello stesso, delle forme e modalità di erogazione, della quantità delle risorse impiegate e dei mezzi di acquisizione delle stesse, nonché di eventuali altri elementi utili ai fini della completa cognizione delle attività poste in essere dall'ente. Parallelamente viene definito un set di indicatori idonei a rappresentare la quantità e la qualità delle prestazioni rese. Con riferimento in particolare alla dimensione qualitativa si ha riguardo al grado di accessibilità, di tempestività, di efficacia, di efficienza ed economicità, di affidabilità delle prestazioni, oltre ad altri eventuali elementi di carattere qualitativo.

² Del. n. 104 /2010



Lo stock dei servizi (cosiddetto *portafoglio dei servizi*) così definito, concorrerà ad alimentare annualmente il *piano della performance* all'interno del quale le singole schede esprimeranno per ciascun indicatore:

- il valore raggiunto nell'anno precedente
- il *target* previsto per l'anno di riferimento
- il *trend* nel tempo.

2.3 – Struttura ed attuazione degli obiettivi

Il sistema degli obiettivi viene di norma articolato in ragione del diverso rilievo e grado di priorità agli stessi attribuiti:

- a. *Obiettivi strategici* individuano in modo sintetico l'effetto finale che si intende conseguire in termini di soddisfazione del "*bisogno sociale*". Essi sono individuati dall'amministrazione in funzione dell'attuazione del programma politico-amministrativo (*logica top-down*) e comportano modificazioni strutturali nella organizzazione dei servizi e/o riposizionamento dell'ente rispetto all'ambiente di riferimento;
- b. *Obiettivi di sviluppo (operativi)*, normalmente collegati ad interventi o azioni finalizzati al miglioramento dei livelli di efficienza, economicità e qualità dei servizi. Sono in via prevalente frutto delle spinte derivanti dai sistemi e sottosistemi organizzativi e vengono individuati attraverso un processo caratterizzato da una marcata partecipazione propositiva dei responsabili dei servizi (*logica bottom-up*) Talvolta rappresentano specificazioni di obiettivi strategici e quindi funzionali al raggiungimento degli stessi o dettaglio di politiche intersettoriali (semplificazione, razionalizzazione della spesa, processi o progetti intersettoriali, ecc.)

Successivamente alla loro definizione e alla assegnazione ai dirigenti unitamente alle risorse per l'attuazione, gli obiettivi sono declinati dai dirigenti e/o dai titolari dei centri di responsabilità in piani operativi volti ad organizzare le operazioni del personale dipendente e a fornire le necessarie direttive attuative. In sostanza si tratta di definire per ciascun obiettivo le attività intermedie e le azioni strumentali al conseguimento dei risultati prefissati. Per una efficiente e completa pianificazione operativa, sarà pertanto necessario stabilire, in ragione del grado di complessità della fase attuativa e dei soggetti coinvolti, *in primis* quindi per gli obiettivi strategici, alcuni elementi essenziali, (*schede sinottiche allegate A) e B*), specificamente:

- Azioni ed interventi attuativi, come già accennato, con indicazione dei soggetti responsabili e dei tempi di attuazione;
- Gli uffici coinvolti, soprattutto se esterni alla struttura di appartenenza del responsabile del processo, con indicazione degli adempimenti di rispettiva competenza;
- Le risorse finanziarie, strumentali e di personale da impiegare
- Gli indicatori necessari ai fini della misurazione e della rendicontazione.

E' infine il caso di evidenziare che la pianificazione dell'attività va opportunamente rapportata al grado di articolazione delle strutture coinvolte, evitando i rischi derivanti da un appesantimento delle operazioni e lasciando alle unità impegnate sufficienti margini di flessibilità operativa.



2.4 – Raccordo del sistema con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

La specifica normativa prevista per gli enti locali in materia di programmazione finanziaria e di bilancio comporta la necessità di raccordare gli strumenti già in uso con la disciplina del D.Lgs. n. 150/09. La disposizione dell'art. 10 del Decreto sul Piano della Performance è stata infatti esclusa dall'applicazione agli enti locali, ferma restando la necessità di recepire e dare attuazione ai principi nella stessa enunciati. Avendo gli enti locali a disposizione strumenti di programmazione – quali la Relazione previsionale e Programmatica e il Piano esecutivo di gestione - che in gran parte già soddisfano i requisiti voluti dal Decreto, la CIVIT ha formulato valutazioni d'indirizzo³ volte a rendere tali atti pienamente coerenti con le finalità previste dalla normativa sulla performance, attraverso opportune integrazioni di contenuto ed adattamenti.

In sintesi, le indicazioni dalla CIVIT, recepite dall'Anci nelle linee guida diramate agli enti, richiedono che vengano maggiormente sviluppati i contenuti strategici della RPP e del PEG, e vengano in particolare previste:

- a. La individuazione delle aree strategiche di competenza dell'ente, degli interessi collettivi e dei bisogni sociali, dei relativi outcome e dei risultati attesi;
- b. una sintesi delle informazioni d'interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni e delle informazioni generali sull'ente (*"l'amministrazione in cifre"*), in parte già presenti nella relazione previsionale e programmatica, con indicazione delle modalità e delle forme di gestione dei servizi;
- c. Analisi del contesto esterno (variabili di tipo economico, sociale, ambientale, ecc.) e di quello interno, quale attività strumentale alla definizione dei progetti e dei programmi esposti nella stessa relazione previsionale;
- d. Esposizione delle direttrici d'intervento, degli obiettivi strategici di outcome e dei relativi indicatori e target;
- e. indicazione delle azioni attuative e degli obiettivi di breve periodo, con la graduazione delle risorse di entrata e degli interventi di spesa, (elementi tipici del PEG);
- f. Esposizione dei processi e delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance.

La integrazione dei documenti nel modo suddetto consente di soddisfare i parametri e i requisiti di legge evidenziati dalla CIVIT, senza dover ricorrere alla predisposizione di un distinto piano ai fini della attuazione delle disposizioni sul ciclo della performance. Sarà semmai opportuno richiamare o allegare al PEG parti o stralci della RPP, in modo da formare un unico documento ai fini della comunicazione ai cittadini e ai soggetti esterni portatori d'interesse.

Dovrà invece essere redatta a parte, successivamente alla approvazione del rendiconto d'esercizio, la relazione finale sulla performance a conclusione di tutte le attività di rendicontazione e di valutazione, compresa la valutazione del personale.

3. - Elementi della performance individuale e metodologia di misurazione e di valutazione

³ Del. N. 112/2010



3.1 – Struttura generale del sistema di valutazione del personale

Le disposizioni del Decreto definiscono per la prima volta a livello legislativo un sistema organico di valutazione e di incentivazione del personale in funzione del miglioramento della produttività e dell'efficienza delle strutture pubbliche, attraverso la valorizzazione del merito e della professionalità individuali. La valutazione del personale è collegata ai risultati conseguiti dalle strutture ed si basa sui livelli di performance raggiunti dalle stesse. Partendo dai risultati accertati per le singole unità organizzative, il sistema di valutazione del personale analizza l'apporto assicurato da ciascun dipendente ed il "modo", cioè i comportamenti, con cui tali risultati sono stati determinati.

La performance individuale è la risultanza del concorso di tre fattori principali:

- a. *Risultati conseguiti a livello di gruppo o individualmente o complessivamente dall'ambito organizzativo*
- b. *Contributo assicurato alla performance della struttura*
- c. *Comportamenti organizzativi e competenze professionali*

Ciascun fattore è suddiviso in profili di valutazione differenziati per i dirigenti e per il restante personale e, all'interno di questo, per categorie professionali di appartenenza. Per ciascun profilo di valutazione è previsto un punteggio su base 100, parimenti differenziato, così come rappresentato nelle tabelle riportate in calce al paragrafo 3.2.

3.1.1 - criteri generali di valutazione

- a. *Valutazione dei risultati* – Rientrano in tale ambito di valutazione i risultati raggiunti nella gestione dei servizi e quelli riconducibili a singoli obiettivi individuali o di gruppo. I risultati sono valutati in ragione dell'effettivo grado di conseguimento dell'obiettivo o dei target quantitativi e qualitativi previsti annualmente nei documenti di programmazione e di pianificazione. La misurazione è effettuata dalle strutture di controllo interno sulla scorta degli indicatori associati a ciascun obiettivo o attività. Il punteggio è attribuito in maniera ponderata laddove agli obiettivi sia stato riconosciuto un diverso grado di rilevanza, come di norma avviene, fatta eccezione per il personale appartenente alle cat. A) e B). In tale contesto saranno adeguatamente valorizzati gli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica o comunque ritenuti di primario rilievo dall'amministrazione. Per i dirigenti e i funzionari con incarico di PO o AP dovrà essere considerata preminente, rispetto agli obiettivi individuali, la gestione dei servizi di cui hanno la diretta responsabilità, soggetti a monitoraggio finalizzato ad evidenziarne l'andamento annuale e di medio periodo, secondo le modalità esposte al precedente punto 2.2. La ponderazione è determinata dalla Giunta per gli obiettivi contenuti nel PEG e dai dirigenti per gli obiettivi assegnati direttamente al personale.
- b. *criteri di valutazione del contributo dato alla performance della struttura* – rientrano in tale ambito di valutazione tutti gli elementi che hanno influito sul conseguimento dei risultati riferibili alla struttura di appartenenza, di cui il soggetto valutatore ha cognizione diretta in quanto sovraordinato, responsabile anche dell'operato dei propri collaboratori. Come accennato in precedenza, gli elementi riconducibili al fattore qui considerato sono esposti nelle schede di valutazione ed attengono di norma al livello del carico di lavoro assunto dal dipendente, alla abilità tecnico-operativa e alla precisione dimostrate, alla gestione delle priorità, ecc. Per le PO o AP e i dirigenti hanno preminente rilievo le attività finalizzate al miglioramento organizzativo, alla diffusione della cultura del risultato, allo sviluppo e utilizzo degli strumenti di gestione manageriale.



- c. *Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali* – Gli elementi di valutazione riconducibili al fattore qui considerato variano in maniera considerevole in relazione al profilo rivestito ed al grado di responsabilità ricoperto nell'organizzazione e trovano compiuta definizione nei profili di valutazione descritti per categorie di personale al paragrafo 3.2. Tra gli aspetti suscettibili di valutazione va obbligatoriamente considerata per tutto il personale, ad eccezione dei dirigenti e dei titolari di incarichi PO e AP, la *continuità della prestazione lavorativa*, valutata attraverso la applicazione di un coefficiente correlato alla presenza in servizio. Per il personale di qualifica dirigenziale e per i titolari di PO e le AP va considerata la capacità di valutare i propri collaboratori, avuto riguardo anche al grado di differenziazione dei giudizi sintetici finali. A tal riguardo, nell'attribuire il punteggio il soggetto valutatore dovrà tenere in considerazione il numero dei dipendenti appartenenti alla struttura gestita e di cui il dirigente o la PO ha la responsabilità, attraverso l'autonomo apprezzamento della situazione di volta in volta ricorrente.

3.1.2 – Soggetti e procedura di valutazione

Il processo di valutazione si sviluppa coerentemente con lo svolgimento del ciclo della performance, secondo la successione delle fasi prevista all'art. 4 del Decreto.

Il processo di valutazione ha inizio con la definizione degli obiettivi annuali e la comunicazione degli stessi al personale interessato. Le eventuali modifiche e i correttivi apportati nel corso dell'anno dovranno parimenti essere comunicati con tempestività.

I soggetti preposti alla valutazione si avvalgono per l'attività di misurazione delle strutture di controllo interno ed utilizzano le risultanze ed i report dalle stesse elaborati, nonché eventuali ulteriori dati resi disponibili all'interno dell'ente. E' in ogni caso fatta salva la facoltà di effettuare direttamente verifiche ed acquisire gli atti e la documentazione comunque utili ai fini della valutazione del personale.

La valutazione è effettuata nella fase immediatamente successiva alla rendicontazione dei risultati di esercizio ed alla sua approvazione da parte del consiglio comunale.

- a. *Procedura di valutazione del personale* – La valutazione del personale appartenente alle categorie professionali è effettuata dal dirigente cui la risorsa umana è assegnata. Questi ha il compito di istruire il procedimento, di acquisire la documentazione e i dati necessari e predisporre i relativi atti. Il dirigente formula la valutazione con l'apporto collaborativo del titolare di PO o AP, ove istituita, e la trasmette al dipendente interessato che ne conferma la ricezione. Ove nei quindici giorni successivi alla ricezione il dipendente non presenti osservazioni scritte e non richieda al dirigente la rettifica del punteggio, la proposta diviene definitiva e non potrà essere presentata istanza di conciliazione agli organi interni dell'ente. Viceversa, nella ipotesi in cui il dipendente chieda la modifica della valutazione, il dirigente, esaminate le osservazioni ed acquisiti gli eventuali elementi integrativi di giudizio, decide definitivamente, sentendo, se del caso, l'interessato, e partecipa allo stesso la decisione definitiva.
- b. *Procedura di valutazione dei titolari di PO e AP* – E' parimente effettuata dai dirigenti la valutazione dei funzionari titolari di Posizione Organizzativa o di Alta Professionalità. Una volta acquisiti gli elementi e la documentazione necessari, il dirigente formula la proposta di valutazione, la invia al dipendente e lo convoca per un colloquio da tenersi entro 15 giorni. Nel colloquio sono discussi e confrontati con l'interessato i dati e gli



elementi assunti a base della proposta di valutazione ed eventualmente rettificati i punteggi ipotizzati in prima istanza, ove dovessero emergere elementi nuovi o non sufficientemente considerati. La sintesi del colloquio può essere fatta risultare, anche a richiesta del solo dipendente valutato, in calce alla proposta di valutazione. A conclusione del colloquio il dirigente definisce la valutazione finale e la consegna al valutato il quale la sottoscrive in segno di ricevuta.

- c. *Procedura di valutazione dei dirigenti* – La valutazione dei dirigenti è di competenza del sindaco, il quale si esprime su proposta formulata dall'OIV. Al sindaco è inoltre riservata la valutazione diretta del profilo relativo al supporto assicurato dal dirigente per la fase della programmazione annuale.

Il processo di valutazione dei dirigenti è gestito dall'OIV fino alla fase della formulazione della proposta al sindaco. L'OIV, acquisiti gli elementi e la documentazione necessari formula la proposta di valutazione tranne che per il fattore riservato al sindaco (partecipazione del dirigente alla fase della programmazione annuale); la invia al dirigente e lo convoca per un colloquio da tenersi entro 15 giorni. Nel colloquio di valutazione sono discussi e confrontati con l'interessato i dati e gli elementi assunti a base della proposta e vengono eventualmente rettificati i punteggi inizialmente ipotizzati, ove dovessero emergere elementi nuovi o non sufficientemente considerati. La sintesi del colloquio può essere fatta risultare a verbale, anche a semplice richiesta del dirigente valutato. Dopodiché l'OIV formula la proposta definitiva, la consegna al dirigente che la sottoscrive per ricevuta e ne trasmette al sindaco. Questi attribuisce il punteggio di propria competenza e definisce la valutazione finale, sentendo, se del caso, il dirigente interessato. Ove il sindaco non condivida in tutto o in parte la proposta dell'OIV, può nel provvedimento finale rettificare l'ipotesi trasmessagli, sentito in apposito incontro lo stesso organismo di valutazione.

3.1.3 – Esito della valutazione

La valutazione è espressa dal punteggio finale su base 100, quale risultante dalla somma dei punteggi parziali previsti per i singoli profili. A punteggio finale complessivo è associato un giudizio sintetico, secondo la seguente scala di valore:

- ECCELLENTE - per punteggi ricadenti nella fascia compresa tra 86/100 punti
- BUONO - per punteggi ricadenti nella fascia compresa tra 76/85 punti
- DISCRETO – per punteggi ricadenti nella fascia compresa tra 60/75 punti
- INSUFFICIENTE – per punteggi fino a 59 punti

Nel caso in cui il punteggio finale complessivo per i tre fattori di valutazione sia inferiore a 60, il soggetto valutatore contesta per iscritto l'ipotesi di valutazione o, per i dirigenti e i titolari di PO e AP, la proposta di valutazione, assegnando all'interessato un termine per la presentazione delle controdeduzioni. Il dipendente valutato ha facoltà di farsi assistere da un legale o da un rappresentante sindacale in tutte le fasi della procedura ed ha diritto alle eventuali altre o diverse garanzie previste dai CCNL e dalle disposizioni di legge e di regolamento. Il provvedimento di valutazione finale viene assunto a conclusione della procedura di contestazione e del contraddittorio.



Per il personale appartenente alle categorie professionali, il punteggio complessivamente conseguito per i fattori di valutazione viene decurtato, ai fini del giudizio sintetico finale, di dieci punti nel caso in cui il dipendente nell'anno inerente la valutazione abbia conseguito una sanzione disciplinare superiore al rimprovero scritto e fino a quella della multa di importo pari a 4 ore di retribuzione. Nel caso di applicazione di sanzione superiore viene attribuito il giudizio sintetico finale "Insufficiente" ed al dipendente non viene corrisposto alcun compenso incentivante, senza pregiudizio per le eventuali o ulteriori e diverse conseguenze del comportamento tenuto. Ove al momento della definizione della valutazione sia ancora in corso il procedimento disciplinare, il procedimento di valutazione è sospeso fino all'esito dello stesso.

Il conseguimento del giudizio sintetico finale "insufficiente" costituisce presupposto per l'applicazione di misure eventualmente previste da norme di legge o da regolamenti dell'ente per il caso di valutazione negativa. Per il personale di qualifica dirigenziale l'esito negativo della valutazione può dare luogo, ricorrendone i presupposti, all'avvio dell'azione di responsabilità dirigenziale per mancato o insufficiente conseguimento dei risultati di gestione, secondo le disposizioni del CCNL e del regolamento per l'organizzazione degli uffici e dei servizi.

3.1.4 – Correlazione dei compensi incentivanti e delle altre forme premiali all'esito della valutazione

Il servizio per il personale determina annualmente l'importo massimo individuale del compenso incentivante collegato alla performance individuale, quale risultanza media per ciascun dipendente di budget preventivamente definiti o in quanto derivante dalla applicazione di criteri di quantificazione definiti in accordi aziendali o in atti di natura regolamentare.

Il compenso così determinato viene graduato ed attribuito a ciascun dipendente in relazione all'esito della valutazione finale nel modo seguente:

- 100% del compenso per giudizio di "Eccellente"
- fino al 90% del compenso per giudizio di "Buono"
- fino al 80% del compenso per giudizio di "Discreto"

Entro tali limiti massimi le misure percentuali sono annualmente determinate contestualmente alla definizione dei profili di valutazione prevista al successivo punto 3.2.

Al personale che abbia conseguito il giudizio "Insufficiente" non è attribuito alcun compenso.

Oltre che ai fini della corresponsione del compenso incentivante annuale, l'esito della valutazione rileva anche con riguardo alla applicazione degli altri istituti premiali previsti dalle disposizioni del D.Lgs. N. 150/2009, secondo i criteri stabiliti dalle disposizioni di attuazione adottate dall'ente.

3.1.5 – Procedure di conciliazione

Il dipendente appartenente alle categorie professionali, eventualmente anche titolare di PO e AP, che non condivida il giudizio valutativo finale espresso dal proprio dirigente può richiedere che venga esperito il tentativo di conciliazione mediante istanza da presentare direttamente o tramite legale o rappresentante sindacale cui abbia conferito delega, al segretario generale, entro quindici giorni dalla ricezione del documento di valutazione



definitiva. La richiesta deve essere congruamente motivata, essere corredata della eventuale documentazione ritenuta utile e contenere espressamente la indicazione dei punteggi richiesti in rettifica di quelli attribuiti dal dirigente. Il segretario generale, nei successivi 30 giorni convoca in apposito incontro il dipendente ed il dirigente interessato ed esperisce il tentativo di conciliazione. Ove venga raggiunta l'intesa tra le parti, viene sottoscritto il verbale di conciliazione e rettificata la valutazione. In caso contrario resta confermato il giudizio valutativo in precedenza formulato.

Per il personale di qualifica dirigenziale, non essendo percorribile analoga soluzione interna all'ente in quanto il segretario generale, quale componente dell'OIV, e lo stesso sindaco hanno concorso a determinare il giudizio valutativo, resta la generale facoltà di promuovere il tentativo di conciliazione ai sensi dell'art. 410 del CPC, mediante presentazione di istanza alla commissione costituita presso la Direzione Provinciale del Lavoro.

3.2 – Dettaglio dei fattori di valutazione e graduazione del punteggio

Le tabelle sotto riportate, già richiamate al precedente punto 3.1.1, espongono in dettaglio i profili di valutazione e i relativi punteggi distintamente per categorie di personale, come appresso elencate:

- Personale appartenente alle cat. professionali A) e B)
- Personale appartenente alle cat. professionali C) e D)
- Personale con incarico di PO e AP
- Personale di qualifica dirigenziale

Gli *item* definiti nelle tabelle e i punteggi massimi correlati costituiscono indicazioni iniziali di riferimento da utilizzare per la valutazione del personale per l'anno 2011. Per gli anni successivi gli stessi potranno essere aggiornati ed adeguati, mantenendo comunque invariati gli ambiti di valutazione e i criteri generali descritti ai precedenti paragrafi.

L'introduzione dei nuovi criteri di valutazione richiede infatti un iniziale periodo di sperimentazione e di affinamento, fino alla completa implementazione del sistema di misurazione e valutazione e alla introduzione dei correlati strumenti di controllo interno.

La scelta di lasciare margini di flessibilità nella metodologia soddisfa altresì l'esigenza di mantenere il sistema di valutazione del personale coerente con l'evolvere della realtà organizzativa e maggiormente rispondente nel tempo alle necessità della gestione delle strutture.

La determinazione annuale degli elementi del sistema soggetti ad aggiornamento è resa nota al personale mediante pubblicazione alla intranet aziendale.

3.2.1 – Profili di valutazione del personale appartenente alle categorie profes.li A) e B)

a. risultati per obiettivi individuali o di gruppo complessivamente considerati *fino a p. 10*

b. qualità del contributo alla performance della struttura di appartenenza - fino a p. 70

- *competenza tecnico/operativa e precisione dimostrate nello svolgimento dell'attività
fino a p. 20*
- *Flessibilità nella prestazione lavorativa e disponibilità ad assumere maggiori carichi di lavoro; flessibilità oraria; capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi;*



disponibilità a svolgere mansioni non strettamente attinenti al profilo professionale ricoperto per esigenze organizzative o sostituzioni fino a p 30

- *Capacità di comprendere e rispettare norme e disposizioni operative; rispetto di tempi e scadenze; velocità nell'esecuzione della prestazione* fino a p. 20

c. comportamenti organizzativi *fino a p. 20*

- *capacità di rapportarsi con i colleghi e di lavorare in gruppo* fino a p.10
- *continuità nella prestazione lavorativa con riferimento alla presenza in servizio da valutare attraverso la applicazione del coefficiente in nota* ⁴ *fino a p. 10*

TOTALE **punti a disposizione** **100**

3.2.2 – Profili di valutazione del personale appartenente alle categorie prof.li C) e D)

a. risultati per obiettivi -individuali o di gruppo specificamente indicati - *fino a p. 40*

b. qualità del contributo alla performance della struttura di appartenenza - *fino a p.40*

- *Problem-solving: capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza; celerità nell'esecuzione della prestazione lavorativa.* *fino a p. 10*
- *Flessibilità nella prestazione lavorativa e disponibilità ad assumere maggiori carichi di lavoro; flessibilità oraria; capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi; disponibilità a svolgere mansioni non strettamente attinenti al profilo professionale ricoperto per esigenze organizzative o sostituzioni* *fino a p 20*
- *Capacità dimostrate di programmare e gestire le priorità, di assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile* *fino a p 10*

c. comportamenti organizzativi *fino a p. 20*

- *capacità di rapportarsi con i colleghi e di lavorare in gruppo* - *fino a p.10*
- *continuità nella prestazione lavorativa con riferimento alla presenza in servizio* - da valutare attraverso la applicazione del coefficiente in nota⁴ - *fino a p. 10*

TOTALE **punti a disposizione** **100**

3.2.3 – Profili di valutazione del personale con incarico di PO o AP

a. risultati per obiettivi con applicazione del criterio della ponderazione tra i seguenti sub-ambiti ed eventualmente all'interno degli stessi⁵ *fino a p. 45*

- *ambito organizzativo di diretta responsabilità*

⁴ $\alpha_p = \text{gg. effettivi presenza} / \text{gg. lavorativi previsti}$

⁵ Per l'anno 2011 si potrà prescindere in tutto o in parte dall'applicazione di tale criterio ove non sia stato definito il peso relativo degli obiettivi o dei sotto-profilo



- *obiettivi individuali*

b. contributo alla performance della struttura di appartenenza *fino a p. 15*

- *contributo alla pianificazione annuale della attività degli uffici; apporto costruttivo alla formulazione degli obiettivi; tempestività di analisi e di proposta per la eventuale revisione degli stessi in corso d'esercizio* *fino a p. 10*
- *quantità e qualità dell'apporto per l'introduzione e l'implementazione del controllo di gestione e di altri strumenti di gestione manageriale* *fino a p. 5*

c. Competenze manageriali e professionali *fino a p. 30*

- *capacità di organizzare il lavoro del personale subordinato; capacità propositiva verso il proprio dirigente sottoponendo iniziative e modalità operative innovative -* *fino a p.10*
- *capacità di fornire alla dirigenza gli elementi necessari alla valutazione periodica dei collaboratori* *fino a p. 10*
- *motivazione e presenza in servizio, assiduità, disponibilità e tempestività nel supportare il dirigente di riferimento* *fino a p. 5*
- *capacità di interazione con gli altri uffici, grado di autonomia e di responsabilità, disponibilità alla sussidiarietà* *fino a p. 5*

TOTALE **punti a disposizione** **100**

3.2.4 – Profili di valutazione dei dirigenti

a. risultati per obiettivi - con applicazione del criterio della ponderazione tra i seguenti sotto-ambiti ed eventualmente all'interno degli stessi⁵ *fino a p. 45*

- *ambito organizzativo di diretta responsabilità*
- *obiettivi individuali*

b. qualità del contributo alla performance della struttura generale - la valutazione di tale fattore è essenzialmente legata al grado di sviluppo di un modello di misurazione della performance complessiva dell'ente. Inizialmente verrà considerato il solo parametro sotto riportato, riservato alla diretta valutazione da parte del sindaco *fino a p. 10*

- *supporto e partecipazione alla attività di programmazione annuale*

c. competenze manageriali e professionali *fino a p. 35*

- *capacità organizzative: capacità di organizzare il lavoro dei propri collaboratori, di motivare, valorizzare e responsabilizzare il personale assegnato; capacità di ottimizzare l'impiego dei fattori produttivi, razionalizzare e snellire i processi di lavoro; capacità di rispettare vincoli e scadenze* *fino a p. 14*



- *capacità di innovazione: ricerca e attuazione di soluzioni innovative sotto l'aspetto gestionale e tecnologico; sviluppo delle potenzialità degli strumenti di gestione manageriali a disposizione* *fino a p. 10*
- *adeguatezza dell'azione del dirigente sotto il profilo della regolarità formale e della conformità sostanziale, desunte dal rispetto dei vincoli normativi e procedurali e delle direttive gestionali; trasparenza nella gestione dei servizi e nelle relazioni con gli utenti e con i cittadini* *fino a p. 11*

d. capacità di valutazione dei collaboratori *fino a p. 10*

TOTALE **punti a disposizione** **100**

Allegati

- *fac-simile di scheda per la valutazione del personale (n. 4 modelli)*



COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI (max. pt. 35)	max punteggio per item	PUNTI
capacità organizzative: capacità di organizzare il lavoro dei propri collaboratori, di motivare, valorizzare responsabilizzare il personale assegnato; capacità di ottimizzare l'impiego dei fattori produttivi, razionalizzare e snellire i processi di lavoro; capacità di rispettare vincoli e scadenze	14	
capacità di innovazione: ricerca e attuazione di soluzioni innovative sotto l'aspetto gestionale e tecnologico; sviluppo delle potenzialità degli strumenti di gestione manageriali a disposizione	10	
adeguatezza dell'azione del dirigente sotto il profilo della regolarità formale e della conformità sostanziale, desunte dal rispetto dei vincoli normativi e procedurali e delle direttive gestionali; trasparenza nella gestione dei servizi e nelle relazioni con gli utenti e con i cittadini.	11	
TOTALE		

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (max. pt 10)	
TOTALE	

SINTESI COLLOQUIO DI VALUTAZIONE CON OIV

Data

FIRMA VALUTATORI OIV

PUNTEGGIO COMPLESSIVO	PUNTI
RISULTATI PER OBIETTIVI	
QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA GENERALE	
COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI	
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	
TOTALE	

TOTALE GENERALE	
------------------------	--



IL SINDACO

L'attribuzione della retribuzione di risultato avviene nel seguente modo

Fascia	Punteggio da	a	giudizio	Percentuale retribuzione di risultato
1^	86	100	Eccellente	100%
2^	76	85	Buono	90%
3^	60	75	Discreto	80%
4^	0	59	Insufficiente	Nessuna retribuzione

In caso di giudizio insufficiente, potrà applicarsi quanto previsto dall'art. 16 del vigente Regolamento per l'Organizzazione degli Uffici e dei Servizi



Motivazione e presenza in servizio, assiduità, disponibilità e tempestività nel supportare il dirigente di riferimento	5	
Capacità di interazione con gli altri uffici, grado di autonomia e di responsabilità, disponibilità alla sussidiarietà	5	
TOTALE		

PUNTEGGIO COMPLESSIVO	PUNTI
RISULTATO PER OBIETTIVI	45
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	15
COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI	30
TOTALE	100

SINTESI DEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE:

DATA

FIRMA DIRIGENTE

NOTE DIRIGENTE

PER RICEVUTA: IL DIPENDENTE

Al titolare di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità a cui, nell'anno inerente la valutazione, viene applicata un sanzione superiore al rimprovero scritto e fino alla multa di importo pari a 4 ore di retribuzione viene applicata una decurtazione di **10 punti** della valutazione.

Al titolare di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità a cui nell'anno inerente la valutazione viene applicata un sanzione superiore alla multa di importo pari a 4 ore di retribuzione, non spetta alcun compenso.



obiettivi contenuti nel PDO e nel Piano Operativo: la valutazione del parametro è riferita all'apporto dato dal dipendente al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA
(max pt. 40)

Problem-solving: Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza; celerità nell'esecuzione della prestazione lavorativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flessibilità nella prestazione lavorativa e disponibilità ad assumere maggiori carichi di lavoro; flessibilità oraria; capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi; disponibilità a svolgere mansioni non strettamente attinenti al profilo professionale ricoperto per esigenze organizzative o sostituzioni	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Capacità dimostrate di programmare e gestire le definire priorità, di assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (max pt. 20)

Capacità di rapportarsi con i colleghi e di lavorare in gruppo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Continuità nella prestazione lavorativa, con riferimento alla presenza in servizio, da valutare attraverso l'applicazione del coefficiente (gg. effettivi presenza/gg. lavorativi previsti)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE /100

Motivazione (obbligatoria se punteggio inferiore a 60/100):

N.B.: nessun premio di produttività è corrisposto al dipendente che abbia conseguito un punteggio inferiore a 60/100 (sessanta/centesimi).



Al dipendente che nell'anno inerente la valutazione viene applicata un sanzione superiore al rimprovero scritto e fino alla multa di importo pari a 4 ore di retribuzione viene applicata una decurtazione di **10 punti** della valutazione.

Al dipendente che nell'anno inerente la valutazione viene applicata un sanzione superiore alla multa di importo pari a 4 ore di retribuzione, non ha diritto ad alcun compenso.

PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE	/100
-------------------------------------	-------------

Il Dirigente _____

IL DIPENDENTE

Per presa visione:

Data:

L'attribuzione della retribuzione spettante avviene nel seguente modo

Fascia	Punteggio da	a	giudizio	Percentuale retribuzione performance spettante
1^	86	100	Eccellente	100%
2^	76	85	Buono	90%
3^	60	75	Discreto	80%
4^	0	59	Insufficiente	Nessuna retribuzione



VALUTAZIONE ANNUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE cat. A e B
ANNO _____

Dipendente:

Categoria Posizione

--	--

Servizio:

Settore:

Unità Operativa:

--	--

RISULTATI DA OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO (max pt. 10):

descrizione obiettivo										
1										
2										
3										
4										
Risultato conseguito negli obiettivi di gruppo o individuali, in relazione al loro grado di raggiungimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA (max pt 70)

Competenza tecnico/operativa: e precisione dimostrate nello svolgimento dell' attività	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Flessibilità nella prestazione lavorativa e disponibilità ad assumere maggiori carichi di lavoro; flessibilità oraria; capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi; Disponibilità a svolgere mansioni non strettamente attinenti al profilo professionale ricoperto per esigenze organizzative o sostituzioni	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
Capacità di comprendere e rispettare norme e	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20



disposizioni operative; rispetto di tempi e scadenze; Velocità nell'esecuzione della prestazione										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (max pt 20)

Capacità di rapportarsi con i colleghi e di lavorare in gruppo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Continuità nella prestazione lavorativa con riferimento alla presenza in servizio, da valutare attraverso l'applicazione del coefficiente (gg. effettivi presenza/gg. lavorativi previsti)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE	/100
-------------------------------------	-------------

Motivazione (obbligatoria se punteggio inferiore a 60/100):

N.B.: nessun premio di produttività è corrisposto al dipendente che abbia conseguito un punteggio inferiore a 60/100 (sessanta/centesimi).

Al dipendente che nell'anno inerente la valutazione viene applicata un sanzione superiore al rimprovero scritto e fino alla multa di importo pari a 4 ore di retribuzione viene applicata una decurtazione di **10 punti** della valutazione.

Al dipendente che nell'anno inerente la valutazione viene applicata un sanzione superiore alla multa di importo pari a 4 ore di retribuzione, non ha diritto ad alcun compenso.

PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE	/100
-------------------------------------	-------------

Il Dirigente _____

IL DIPENDENTE

Per presa visione:

Data:



L'attribuzione della retribuzione spettante avviene nel seguente modo

Fascia	Punteggio da	a	giudizio	Percentuale retribuzione performance spettante
1^	86	100	Eccellente	100%
2^	76	85	Buono	90%
3^	60	75	Discreto	80%
4^	0	59	Insufficiente	Nessuna retribuzione

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO
F.to Avv. Romano Carancini

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Dott.ssa Antonella Petrocelli

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica che il presente atto è affisso all'Albo Pretorio di questo Comune in data odierna per quindici giorni consecutivi.

Macerata, 02.12.2011

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
F.to Dott. Gianluca Puliti

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'

Il presente atto è esecutivo:

- Dopo il decimo giorno dalla data di pubblicazione sopra indicata.
 Lo stesso giorno in cui l'atto è adottato.

Macerata li 02.12.2011

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
F.to Dott. Gianluca Puliti

La presente copia, in carta libera per uso amministrativo e d'ufficio è conforme all'originale.

Macerata li 02.12.2011

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
Dott. Gianluca Puliti

INVIO ATTI

- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Amministrazione Generale | <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Finanziario |
| <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Affari Generali | <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Personale (per esecuzione) |
| <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Ambito Territoriale Sociale n. 15 | <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Polizia Municipale |
| <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Attività Produttive | <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Scuola, Sport e Partecipazione |
| <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Cultura | <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Sistemi Informativi |
| <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Demografico | <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Servizi alla Persona |
| <input checked="" type="checkbox"/> Servizio Entrate | <input checked="" type="checkbox"/> Servizi Tecnici |
-