



COMUNE DI SEGUSINO

Provincia di Treviso

COPIA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N° 64 DATA 26-08-13	OGGETTO: REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE E INTEGRITA' E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE E DEL SISTEMA PREMIALE: MODIFICHE A SEGUITO ADOZIONE ART. 3, DEL D.L. 174/2012.

L'anno duemilatredici, il giorno ventisei del mese di agosto, dalle ore 11:00, nella Sede Municipale, si è riunita la Giunta Comunale.

Eseguito l'appello, risultano presenti:

LIO GUIDO	Sindaco	P
SERAFINI GIULIANA	Assessore	P
CAPPELLIN GIOVANNI	Assessore	A

ne risultano presenti n. 2 e assenti n. 1.

Presiede la seduta il Sindaco LIO GUIDO.

Partecipa alla seduta il Segretario Comunale TOLA EMILIO.

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta e invita la Giunta Comunale a discutere e deliberare sull'argomento in oggetto indicato.

OGGETTO: REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE E INTEGRITA' E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE E DEL SISTEMA PREMIALE: MODIFICHE A SEGUITO ADOZIONE ART. 3, DEL D.L. 174/2012.

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO CHE nel percorso di evoluzione dei sistemi di pianificazione, misurazione e valutazione della performance dei Comuni Italiani verso lo sviluppo di strumenti che siano in grado di supportare i processi decisionali, si inserisce il D.L. 174/2012, che, convertito nella Legge n. 213, reca "Disposizioni urgenti in materia di finanza e funzionamento degli enti territoriali". L'intervento normativo si pone molteplici obiettivi e, in particolare, un progressivo miglioramento del sistema dei controlli nelle amministrazioni locali che vada di pari passo ad un miglioramento degli equilibri finanziari degli stessi. Si tratta di una prospettiva che, si colloca in linea di continuità con i DD.Lgss. 286/1999 e 267/2000 e completa l'impianto definito dal D.Lgs. 150/2009.

Si pongono quindi esigenze di allineamento, nei seguenti ambiti:

- il sistema dei controlli interni,
- il sistema di misurazione,
- i documenti a supporto del ciclo della performance.
 - Il sistema dei controlli interni. Focalizzandosi sul sistema dei Controlli interni, le disposizioni più recenti intervengono definendo un ampliamento dei confini individuati in precedenza e, cioè, introducendo nuove tipologie di controlli e modificando i confini di alcune fra quelle definite in precedenza. Tradizionalmente il sistema si componeva di quattro elementi, ai sensi dell'art. 147, del D.Lgs. 267/2000:
 - il controllo di regolarità amministrativa e contabile (garantire legittimità, regolarità e correttezza);
 - il controllo di gestione (valutare efficacia, efficienza e economicità dell'azione amministrativa);
 - la valutazione del personale con qualifica dirigenziale;
 - il controllo strategico (valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani e programmi).

La Legge 213/2012 esplicita tre nuove tipologie di controlli:

- 1) il controllo degli equilibri finanziari;
- 2) il controllo sugli organismi gestionali esterni all'ente (in particolare le società partecipate);
- 3) il controllo della qualità dei servizi.

L'evoluzione del sistema dei controlli può essere realizzata prendendo a riferimento alcune buone pratiche, di seguito evidenziate:

➤ integrare i controlli integrando il sistema di misurazione. I diversi controlli citati differiscono per oggetto, soggetto e scansione temporale, ma ad essere sottoposta a controllo è sempre l'attività dell'Amministrazione, la sua performance osservata da diversi profili e a diversi livelli. Un sistema di misurazione integrato è tale se è in grado di riunire, in relazione a ciascuna attività, i diversi indicatori che sono a supporto dei diversi tipi di controllo. Operativamente si tratta di strutturare i sistemi di controlli interno prendendo in considerazione anche criteri di omogeneità organizzativa.

➤ Integrare i documenti a supporto del ciclo di gestione della performance. L'integrazione fra tali documenti richiede da un lato che i contenuti in essi presenti siano coerenti e conseguenti, dall'altro che i processi decisionali siano fondati in maniera sostanziale sugli elementi che poi trovano esplicitazione in tali documenti. Operativamente si tratta di

interpretare i diversi documenti come fasi successive di elaborazione di un documento quanto più possibile unitario.

➤ Assicurare evidenza e visibilità ai documenti di rendicontazione. L'enfasi sulla fase di pianificazione non deve distogliere risorse e attenzioni alla fase di rendicontazione. Tale livello deve essere non soltanto evidenziato dalle attività di controllo ed eventualmente corretto ma soprattutto portato ad evidenza, compreso nelle sue determinati e preso in considerazione nei processi decisionali dell'amministrazione. Operativamente si tratta di riportare nei documenti di programmazione i dati relativi al consuntivo degli anni precedenti, non soltanto a livello finanziario, ma in relazione a tutte le tipologie di controllo citate.

Queste buone pratiche e le considerazioni riportate valgono ad evidenziare un punto importante: a prescindere da ciò che la normativa, in un determinato momento storico, definisce come sistema dei controlli interni, ciascun ente ha la possibilità e quindi la responsabilità di definire la propria strategia di controllo stabilendo quante risorse e quanta attenzione dedicare alle diverse componenti che lo spazio dei controlli contiene. Il sistema dei controlli, nella sua componente interna, prima ancora che da disposizioni normative, deriva da tali scelte. Il dispositivo della norma in argomento potrebbe creare un primo problema per i Comuni che si siano dotati, individualmente o in forma associata, di un Organismo Indipendente di Valutazione. Si potrebbe porre cioè un conflitto di competenze tra Responsabile della trasparenza/anticorruzione (di norma il Segretario Comunale) e O.I.V., che non trova soluzione nella norma, ma solo nella definizione da parte dell'Ente del ruolo rispettivo svolto da questi soggetti. Appare corretto affermare che il vertice dell'Amministrazione controlla in itinere il livello di attuazione dell'azione, valutando, anche mediante il supporto di un adeguato sistema di misurazione, se l'Ente sta realizzando le azioni necessarie per consentire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti, mentre l'O.I.V. svolge in tal senso una funzione di supporto tecnico verificando se gli strumenti e i documenti predisposti dall'Amministrazione sono idonei a consentire la realizzazione da parte degli organi di vertice delle azioni intraprese.

Un secondo problema riguarda i documenti relativi al sistema dei controlli e della performance. Si pone in altri termini il problema di definire un quadro coerente di documenti che siano di supporto al sistema dei controlli interni della performance e non di ostacolo.

- Il sistema di misurazione della performance. Significativamente, le disposizioni più recenti tralasciano il tema dello sviluppo di un sistema di misurazione a supporto del ciclo di gestione della performance e del sistema dei controlli interni. La riflessione svolta rispetto all'impostazione del sistema dei controlli interni non fa altro che confermare la centralità di un tema che è assolutamente complementare e cioè lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione, di uno strumento attraverso il quale dare rappresentazione di quanto l'Ente realizza e degli impatti che determina nel suo ambiente. Il controllo rischia, infatti, in assenza di un sistema di misurazione, di essere fine a sé stesso, di consentire la generica affermazione che l'Ente ha realizzato i propri obiettivi secondo quanto previsto, senza consentire di comprendere se gli obiettivi definiti fossero corretti, utili, prioritari. Vale per le tradizionali tipologie di controllo e vale a maggior ragione per le nuove. Il controllo degli equilibri finanziari non può essere limitato all'impiego di strumenti di rilevazione contabili dal momento che tali strumenti si limitano a rappresentare le risorse assorbite dall'Ente. Il controllo della qualità dei servizi, a maggior ragione se erogati da organismi gestionali esterni, richiede la capacità dell'Ente di definire e gestire indicatori che descrivano tale qualità a prescindere dalla sua dimensione finanziaria e contabile. Il controllo stesso degli organismi gestionali esterni richiede che tali organismi abbiano sviluppato un sistema di misurazione della propria performance che sia immediatamente accessibile e fruibile da parte dell'Ente. Così, ad esempio, la parte del sistema che misura la performance, dovrebbe dare un riscontro quantitativo:

- del quadro delle risorse interne ed esterne,
- del livello di regolarità amministrativa e contabile,
- della performance individuale dei dirigenti e del personale che operano coordinando tali attività,
- degli indirizzi politici e strategici e del loro riflesso sul quadro delle risorse e sul livello di qualità dei servizi,
- degli obiettivi definiti dall'amministrazione per sé e per i soggetti esterni a vario titolo coinvolti e del loro riflesso sul quadro delle risorse e sul livello di qualità dei servizi
- dei livelli di qualità dei servizi erogati dall'amministrazione e dei soggetti esterni.

Controllare in assenza di sistemi di misurazione si è già rivelata in passato, attività utile solo in parte e sicuramente non al fine di migliorare la performance e, in definitiva, l'utilità delle Amministrazioni Pubbliche. L'auspicio è che da una riflessione opportuna e seria sull'opportunità di far evolvere il sistema dei controlli, non derivi l'ennesima scusa per sottrarsi alla necessità di migliorare i propri sistemi di misurazione per migliorare, in definitiva, le proprie prestazioni.

- I documenti a supporto del ciclo della performance. Un terzo tema di rilievo a fronte dei più recenti interventi normativi riguarda il quadro dei documenti che supportano il funzionamento del sistema dei controlli e del ciclo della performance. Il seguente elenco richiama i diversi documenti che ogni Comune è chiamato a predisporre nel corso dell'anno e mediante i quali sono svolte gran parte delle tipologie di controlli che compongono il sistema:

- Linee (di mandato), approvate dal Consiglio Comunale (variabile a seconda del momento in cui si sono svolte le elezioni);
- Bilancio di previsione (variabile a seconda del momento in cui viene definito il quadro di finanza pubblica a livello nazionale e delle dinamiche politiche del Comune);
- Bilancio pluriennale (segue Bilancio di previsione)
- Bilancio consolidato (segue Bilancio di previsione)
- Relazione previsionale e programmatica (allegata a Bilancio pluriennale)
- Piano della performance (31 gennaio)
- Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione (segue Bilancio di previsione)
- Piano Dettagliato degli Obiettivi (segue P.E.G. o P.O.G.)
- Relazione sulla Performance.

L'elenco è lungo, considerato che tali documenti dovrebbero tutti parlare dello stesso Ente, e una considerazione simile ha spinto il legislatore a tentare di semplificare il quadro della produzione documentale, stabilendo, all'art. 3, comma 1, lettera g-bis, che il Piano dettagliato degli Obiettivi e il Piano della Performance siano unificati organicamente nel Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione. L'ottica di semplificazione dei documenti di programmazione riflette, per molti aspetti, il principio contabile di programmazione attuativo dell'armonizzazione contabile di cui al D.Lgs. 118/2011 e relativo D.P.C.M. applicativo. Il documento di programmazione deve, cioè, essere anzitutto coerente con il Bilancio di previsione e la relazione previsionale e programmatica e, quindi, unitario. Il punto sostanziale è che il Piano della Performance di un Comune non può essere un documento diverso dal Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione. I tradizionali Piani Esecutivi di Gestione o Piani Operativi di Gestione sviluppati dai Comuni tuttavia, proprio nel loro essere coerenti al Bilancio di previsione, hanno tipicamente sviluppato alcune caratteristiche che li rendono poco compatibili quanto dovrebbe essere un Piano della performance.

Ai sensi dell'art. 10, del D.Lgs. 150/2009, il Piano della performance è un documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di Bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli

indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione, sulla base del Bilancio di previsione annuale deliberato dal Consiglio, determina gli obiettivi di gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.

I due documenti hanno dunque un'estensione diversa: il Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione non prevede un orizzonte temporale triennale, degli obiettivi strategici e, soprattutto, degli indicatori. Sono i tre elementi ora richiamati che costituiscono il principale limite del Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione come strumento a supporto di processi di misurazione e valutazione della performance e, probabilmente, anche come strumento di controllo.

Un ulteriore elemento di criticità è dato dalla posizione nei fatti ancillare che il Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione presenta nei confronti del Bilancio di previsione. Il Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione è, infatti, lo strumento mediante il quale, dopo aver definito il quadro complessivo delle risorse disponibili per l'Amministrazione, obiettivi e risorse sono distribuite nell'organizzazione. Tale posizione nei Comuni porta ad un patologico ritardo nell'adozione del documento di programmazione che, non potendo che essere successivo al Bilancio di previsione, spesso è formulato ad anno inoltrato. Assumere che l'unificazione dei tre documenti prima menzionati comporti il mantenimento del solo Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione e il conseguente abbandono di Piano della performance e Piano dettagliato degli Obiettivi appare non corretto. Piuttosto, l'unificazione va intesa come un processo di evoluzione del Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione verso un livello qualitativo maggiore e una maggiore capacità di supporto alle diverse funzioni di controllo prima richiamate. Al tempo stesso, appare necessario puntare l'attenzione sull'importanza che l'ente riesca a definire elementi della propria programmazione in tempo utile a supportare la gestione e dunque entro i primi mesi dell'anno, evitando che i documenti contenenti gli obiettivi dell'Amministrazione siano definiti pro-forma, in ottica di adempimento o quando ormai la loro utilità residua è limitata. Un Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione unificato appare, in tal senso, utile nel momento in cui tale documento raccoglie e rende coerenti le opportunità fornite dal Piano della performance. A livello operativo, la buona pratica proposta consiste nel considerare il "Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione - Piano della Performance" come un documento unico ma sviluppato in due momenti distinti: inizialmente, l'Amministrazione definisce uno schema di riferimento, che preveda l'articolazione degli obiettivi strategici su un orizzonte temporale di mandato e degli obiettivi direzionale su un orizzonte temporale triennale e la definizione tramite indicatori degli standard di qualità attesi per i servizi dell'Amministrazione e dei soggetti esterni erogatori di servizi per conto dell'amministrazione (partecipate, quotate, altri soggetti). Tale schema di riferimento si rende particolarmente necessario in quegli esercizi nei quali l'amministrazione prevede che la predisposizione e l'approvazione del Bilancio preventivo avverranno tardivamente, ad esempio oltre il primo trimestre. Successivamente, a seguito dell'approvazione del Bilancio annuale, l'Amministrazione completa la predisposizione del P.E.G./P.O.G.-Piano mediante la definizione di obiettivi operativi e indicatori di risultato e la relativa attribuzione degli stessi e delle risorse a dirigenti e personale. L'evoluzione del Piano Esecutivo di Gestione o Piano Operativo di Gestione mediante l'unificazione in esso del Piano della performance può essere realizzata con il seguente percorso:

collegare il documento di programmazione agli indirizzi strategici. Si tratta di realizzare un collegamento con le linee di mandato approvate dal Consiglio e con la Relazione Previsionale e Programmatica.

Predisporre il P.E.G./P.O.G.-Piano.

□ Collegare il documento di programmazione al sistema di misurazione. Si tratta di fare in modo che per la definizione dei contenuti del documento di programmazione, e, in particolare, degli obiettivi, siano utilizzati gli indicatori presenti nel sistema di misurazione. Operativamente ogni Comune dovrebbe procedere nel percorso di sviluppo di un sistema di misurazione e valutazione della performance basato su indicatori che siano utili a determinare il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione.

Il processo di predisposizione del P.E.G./P.O.G.-Piano supporta l'Amministrazione nello svolgimento delle fasi di pianificazione e programmazione e consente di collocarle temporalmente in un momento più adeguato (almeno nell'esercizio precedente a quello di realizzazione). In tal modo, lo schema di riferimento predisposto anzitempo fa da quadro di riferimento per la successiva fase di programmazione economico-finanziaria, (con il P.E.G./P.O.G.-Piano) eventualmente introducendo eventuali modifiche per il mutato quadro delle risorse disponibili rispetto a quanto previsto ad inizio anno. Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione, il P.E.G./P.O.G.-Piano viene, dunque, completato e reso operativo. Tale impostazione è coerente con il dispositivo delle norme e soprattutto con l'obiettivo di rendere i Comuni in grado di gestire la propria performance controllandone i livelli, senza dover introdurre ulteriori documenti e nel pieno rispetto della novella legislativa.

RITENUTO opportuno approvare le modifiche al "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale", necessarie a supportare il percorso sopra evidenziato;

TUTTO CIO' PREMESSO;

VISTO il Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267;

ACQUISITI i pareri in ordine alla regolarità tecnica e contabile, espressi ai sensi dell'art. 49, del D. Lgs. 18.08.2000, n. 267, e del Regolamento dei controlli interni - D.L. 10.10.2012, n. 174, convertito in L. 07.12.2012, n. 213;

VISTI:

- le deliberazioni di Giunta Comunale n. 196, del 09.06.2007, ad oggetto "Attribuzione dei poteri gestionali ai Responsabili dei Servizi.", e n. 18, del 16.02.2013, ad oggetto "Definizione delle modalità di conferimento incarico di Posizione Organizzativa e determinazione delle retribuzioni di posizione e risultato.";
- la deliberazione di Consiglio Comunale n. 31, del 27.07.2011, concernente "Approvazione criteri generali in materia di piano della performance, valutazione della performance e trasparenza, ai sensi dell'art. 48, comma 3, D.Lgs. 18.08.2000, nr. 267 e ss.mm. e del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150";
- la deliberazione di Giunta Comunale n. 63, del 06.08.2011, concernente "Programma triennale per la trasparenza: approvazione";
- la deliberazione di Giunta Comunale n. 64, del 06.08.2011, concernente "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale: approvazione";
- la deliberazione di Giunta Comunale n. 85, dell'11.11.2011, concernente "Accordo per la gestione associata della "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance (Titolo II e III, del D.Lgs. n. 150/2009): approvazione";
- la deliberazione di Giunta Comunale n. 92, del 17.11.2012, ad oggetto "Dotazione organica del personale: rideterminazione.";
- i Decreti Sindacali n. 3/2013, del 02.01.2013, e n. 4/2013 e n. 5/2013, del 16.02.2013, di nomina, rispettivamente, dei Responsabili dei Servizi Amministrativo, Finanziario e Tecnico;

- gli artt. 42, 48 e 107 del D. Lgs. 18.08.2000, n. 267, e rilevato che nel caso di specie la competenza risulta ascrivibile alla Giunta Comunale;

Con l'assistenza giuridico-amministrativa del Segretario Comunale;

Con voti unanimi favorevoli espressi in forma palese;

DELIBERA

1. Di approvare le seguenti modifiche al "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale", in grassetto evidenziate:

Art.1 - Oggetto e finalità

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della performance nonché il sistema premiale per i dipendenti di cui al decreto legislativo n. 150/2009, e **si armonizzano alle disposizioni introdotte dal D.L. n. 174/2012, convertito in L. n. 213/2012, e dalla L. n. 190/2012 in tema di controlli, trasparenza e lotta alla corruzione.**

Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- Le Linee Programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio all'inizio del mandato amministrativo, **che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione; in tale documento vengono anche individuata e descritta la pianificazione strategica, cui abbinare gli obiettivi di cui al punto successivo;**
- La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati alle strutture organizzative dell'Ente; **in tale documento vengono anche individuati e descritti gli obiettivi strategici, per il triennio di riferimento;**
- Il Piano Esecutivo di Gestione, (ovvero Piano Risorse Obiettivi) approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati alle strutture organizzative dell'Ente. **Il Piano Esecutivo di Gestione, unificato organicamente con il Piano della performance ai sensi di quanto previsto dall'art. 166, comma 3 bis, del D. Lgs. n. 267/2000, come introdotto dall'art. 3, del D.L. 174/2012, che rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le Linee Programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'Ente. A tal uopo individua gli obiettivi operativi desunti da quelli strategici, definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e/o titolari di posizione organizzativa ed i relativi indicatori.**

2. Il P.E.G. viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza, a cura del Servizio di Supporto al Ciclo della Performance (S.S.C.P.).

Art. 7 - Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione

della *performance*, la Giunta adotta annualmente:

a) entro 30 giorni dall'avvenuta approvazione del Bilancio di previsione, il P.E.G.-Piano della performance, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di Bilancio. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente approvate dalla Giunta con opportune variazioni al P.E.G.-Piano;

b) entro il 30 giugno, un documento, denominato: "Relazione sulla *performance*" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

2. Ai fini della trasparenza di cui al successivo art. 28, il Servizio di Supporto al Ciclo della Performance (S.S.C.P.) assicura la pubblicazione sul sito istituzionale di un estratto dei documenti di cui al precedente comma 1. , una volta adottati.

2. Di confermare e, quindi, riapprovare in ogni altra parte il "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale", approvato con deliberazione di Consiglio Comunale n. 64, in data 06.08.2011.
3. Di allegare sub A) alla presente il "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale", quale parte integrante e sostanziale, aggiornato alle modifiche appena apportate, a seguito del novellato art. 3, del D.L. 174/2012, e sopra specificate.
4. Di inviare alle Organizzazioni Sindacali copia del presente provvedimento.

OGGETTO:REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE E INTEGRITA' E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE E DEL SISTEMA PREMIALE: MODIFICHE A SEGUITO ADOZIONE ART. 3, DEL D.L. 174/2012.

PARERI ART. 49 D.LGS. 267/2000 E REGOLAMENTO DEI CONTROLLI INTERNI - D.L. 174/2012, CONVERTITO IN L. 213/2012.

In riferimento alla proposta di deliberazione in oggetto indicata, si esprime:

Parere: Favorevole in ordine alla regolarità tecnica, dando atto della completa istruttoria.

IL RESPONSABILE
DEL SERVIZIO INTERESSATO
F.to LIO GUIDO

Parere: Favorevole in ordine alla regolarità contabile.

IL RESPONSABILE
DEL SERVIZIO FINANZIARIO
F.to FRANCESCHIN FERRUCCIO

Con l'assistenza giuridico-amministrativa del Segretario Comunale.

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to TOLA EMILIO

Il presente verbale viene letto e sottoscritto come segue:

IL PRESIDENTE
F.to LIO GUIDO

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to TOLA EMILIO

REFERTO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica che copia del presente verbale viene pubblicata in data odierna all'Albo Pretorio, ove rimarrà esposta per 15 giorni consecutivi, a norma dell'articolo 124, comma 1°, del Decreto Legislativo n. 267 del 18.08.2000.

Segusino, 27-08-2013

IL MESSO COMUNALE
F.to CALLEGARO IVANO

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'

Si certifica che la presente deliberazione è stata pubblicata nelle forme di legge all'Albo Pretorio del Comune, senza riportare, nei primi dieci giorni di pubblicazione, denunce di vizi di legittimità o competenza, per cui la stessa è divenuta ESECUTIVA ai sensi dell'art. 134, comma 3°, del Decreto Legislativo n. 267 del 18.08.2000.

Segusino, 06-09-2013

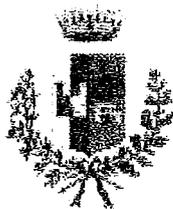
IL SEGRETARIO COMUNALE
TOLA EMILIO

Copia conforme all'originale, in carta libera ad uso amministrativo, composta di n. ____ fogli.

Segusino,



IL SEGRETARIO COMUNALE
TOLA EMILIO



Comune di Segusino

Provincia di Treviso

Allegato sub A) alla deliberazione di Giunta Comunale n. 64, del 26.08.2013.

Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale

INDICE

Titolo I – Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance*

Art. 1 – Oggetto e finalità

Art. 2 – Principi generali

Art. 3 – Definizione di *performance* organizzativa

Art. 4 – Ciclo di gestione della *performance*

Art. 5 – Sistema integrato di pianificazione e controllo

Art. 6 – Qualità dei servizi pubblici

Art. 7 – Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Art. 8 – Obiettivi e indicatori

Art. 9 – Gestione orientata ai risultati

Titolo II – Valutazione della *performance* individuale

Art. 10 – Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità

Art. 11 – Valutazione dei titolari di posizione organizzativa

Art. 12 – Valutazione del personale

Art. 13 – Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

Titolo III – Il sistema premiale

Capo I – Criteri e modalità di valorizzazione del merito

Art. 14 – Principi generali

Capo II – Il sistema di incentivazione

Art. 15 – Definizione

Art. 16 – Strumenti di incentivazione monetaria

Art. 17 – Premi annuali sui risultati della *performance*

Art. 18 – *Bonus* annuale delle eccellenze

Art. 19 – Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza

Art. 20 – Progressioni economiche

Art. 21 – Retribuzione di risultato

Art. 22 – Strumenti di incentivazione organizzativa

Art. 23 – Progressioni di carriera

Art. 24 – Attribuzione di incarichi e responsabilità

Art. 25 – Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

Capo III – Le risorse da premiare

Art. 26 – Definizione annuale delle risorse

Titolo IV – Integrità, trasparenza e O.I.V.

Art. 27 – Integrità e controlli di regolarità

Art. 28 – Trasparenza

Art. 29 – Organo indipendente di valutazione (O.I.V.)

Art. 30 – Cessazione organi di controllo

Art. 31 – Norme finali

ALLEGATI:

- Schede di valutazione personale dipendente, titolari di posizioni organizzative, segretario comunale.

Titolo I

Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance*

Art.1 - Oggetto e finalità

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della *performance* nonché il sistema premiale per i dipendenti di cui al decreto legislativo n. 150/2009, e si armonizzano alle disposizioni introdotte dal D.L. n. 174/2012, convertito in L. n. 213/2012, e dalla L. n. 190/2012 in tema di controlli, trasparenza e lotta alla corruzione.

2. Le disposizioni contenute nel presente regolamento si armonizzano con le determinazioni che, nel tempo, verranno adottate dalla Commissione indipendente valutazione integrità e trasparenza.

Art. 2 - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale sono alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, nonché della valutazione delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente stesso.

2. La valutazione della *performance* è fatta con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità stabilite dal sistema di valutazione di cui all'art. 13, sulla base di criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e della realizzazione dei programmi dell'amministrazione.

3. L'Ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della *performance*.

4. Per meglio raggiungere quanto previsto nei commi precedenti, la gestione associata del ciclo della *performance* è lo strumento più appropriato, al fine di garantire omogeneità di valutazione dei dati, possibilità di raffronto dei risultati, semplificazione del ciclo e controllo dei costi.

5. La gestione associata del ciclo della *performance* viene svolta, avuto riguardo a quanto previsto dal presente regolamento, sulla base del Protocollo d'intesa per la gestione associata della "misurazione, valutazione e trasparenza della *performance*" sottoscritto dalle Comunità Montane della Provincia di Belluno.

Art. 3 - Definizione di *performance* organizzativa

1. La *performance* organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Art. 4 - Ciclo di gestione della performance

1. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati garantendone la piena trasparenza e visibilità.

Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- Le Linee Programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione; in tale documento vengono anche individuata e descritta la pianificazione strategica, cui abbinare gli obiettivi di cui al punto successivo;
- La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati alle strutture organizzative dell'Ente; in tale documento vengono anche individuati e descritti gli obiettivi strategici, per il triennio di riferimento;
- Il Piano Esecutivo di Gestione, (ovvero Piano Risorse Obiettivi) approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati alle strutture organizzative dell'Ente. Il Piano Esecutivo di Gestione, unificato organicamente con il Piano della performance ai sensi di quanto previsto dall'art. 166, comma 3 bis, del D. Lgs. n. 267/2000, come introdotto dall'art. 3, del D.L. 174/2012, che rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le Linee Programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'Ente. A tal uopo individua gli obiettivi operativi desunti da quelli strategici, definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e/o titolari di posizione organizzativa ed i relativi indicatori.

2. Il P.E.G. viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza, a cura del Servizio di Supporto al Ciclo della Performance (S.S.C.P.).

Art. 6 - Qualità dei servizi pubblici

1. Ai fini dell'attuazione dell'art. 28 del D. Lgs. 150/2009, l'Ente definisce, adotta e pubblicizza gli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi e le condizioni di tutela degli utenti.

Art. 7 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, la Giunta adotta annualmente:

- a) entro 30 giorni dall'avvenuta approvazione del Bilancio di previsione, il P.E.G.-Piano della performance, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di Bilancio. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance

organizzativa e individuale sono tempestivamente approvate dalla Giunta con opportune variazioni al P.E.G.-Piano;

b) entro il 30 giugno, un documento, denominato: "Relazione sulla *performance*" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

2. Ai fini della trasparenza di cui al successivo art. 28, il Servizio di Supporto al Ciclo della Performance (S.S.C.P.) assicura la pubblicazione sul sito istituzionale di un estratto dei documenti di cui al precedente comma 1. , una volta adottati.

Art. 8 - Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi si dividono in:

- strategici che sono direttamente derivati dagli indirizzi di governo del Comune, cioè chiaramente esplicitati nei documenti di programmazione: Linee Programmatiche di Mandato e Relazione Previsionale e Programmatica;

- gestionali che sono legati alle attività, alle azioni, agli interventi individuati come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati strategici. Gli obiettivi gestionali devono portare a risultati misurabili ed essere espressione di variabili influenzabili dai soggetti preposti alla gestione. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli atti successivi.

2. Gli obiettivi:

- sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in condivisione con i responsabili delle unità organizzative.

- hanno valenza annuale o pluriennale.

- devono essere coerenti con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici,

- necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori.

Art. 9 - Gestione orientata ai risultati

1. La gestione orientata ai risultati persegue le seguenti finalità:

- nei criteri decisionali: è individuare risultati di valore per il cittadino/utente;
- nei criteri gestionali: è anticipare i bisogni e attivare nuovi servizi (innovazione), anziché riprodurre il passato;
- nel comportamento individuale: è "negoziare" gli obiettivi e dividerne i risultati, anziché semplicemente adempiere a norme e procedure tradizionali;
- nelle competenze necessarie: è estendere le proprie competenze da prevalentemente normative a competenze anche di tipo tecnico (costi, livelli di servizio, trasparenza);
- nella tipologia dei controlli: è passare da un sistema di controllo solo sulla spesa e sulla legittimità degli atti al controllo anche del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Titolo II

Valutazione della *performance* individuale

Art. 10 - Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità

1. La valutazione della *performance* individuale è in funzione della *performance* organizzativa ed è volta, in primo luogo, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.

2. La valorizzazione del merito dei titolari di posizione organizzativa e del personale a seguito della

valutazione della *performance* avviene con il sistema premiale di cui alle allegate schede di valutazione.

Art. 11 - Valutazione dei titolari di posizione organizzativa

1. La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, nonché al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza, buon andamento, funzionalità, efficienza ed efficacia.

2. La valutazione individuale dei titolari di posizione organizzativa, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

3. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dei premi al Segretario comunale è effettuata dal Sindaco.

4. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dei premi ai titolari di posizione organizzativa è effettuata dal Sindaco su parere dell'O.I.V..

Art. 12 - Valutazione del personale

1. La misurazione e la valutazione sulla *performance* individuale del personale, svolte dai titolari di posizione organizzativa, sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

2. La valutazione è responsabilità dei titolari di posizione organizzativa, della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

Art. 13 – Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi, avviene sulla base delle allegate schede.

2. La percentuale minima del punteggio ottenuto per poter accedere al sistema premiante è pari al 50% del massimo punteggio ottenibile.

Titolo III Il sistema premiale

Capo I - Criteri e modalità di valorizzazione del merito

Art. 14 - Principi generali

1. Il Comune promuove il merito attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori *performance* attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari sia di carriera.

2. La distribuzione di incentivi al personale del Comune non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

Capo II – Il sistema di incentivazione

Art. 15 - Definizione

1. Il sistema di incentivazione dell'Ente comprende l'insieme degli strumenti monetari e non monetari finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

Art. 16 - Strumenti di incentivazione monetaria

1. Per premiare il merito, il Comune può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:

- a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale;
- b) bonus annuale delle eccellenze;
- c) premio annuale per l'innovazione e l'efficienza;
- d) progressioni economiche;
- e) retribuzione di risultato per i titolari di posizione organizzativa.

2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti nel tempo.

Art. 17 - Premi annuali sui risultati della *performance*

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, i dipendenti dell'Ente sono collocati all'interno di fasce di merito.

2. Le fasce di merito, di cui al comma precedente, assieme alla consistenza di personale e ai meccanismi premiali, sono definiti triennialmente dalla conferenza dei titolari di posizione organizzativa, in tempo utile con il ciclo della *performance*, in relazione ai seguenti criteri:

- le fasce non possono essere inferiori a 3 e superiori a 5; le stesse possono riguardare tutto il personale dell'Ente o essere rapportate alle strutture organizzative di massima dimensione dello stesso; in tal caso la consistenza monetaria disponibile per ogni struttura è rapportata alla consistenza di personale assegnato alla stessa;
- la consistenza di personale collocato nella prima fascia di merito, nel caso di individuazione di 3 fasce, e nelle prime due fasce di merito, nel caso di individuazione di 5, non può superare il 30% del personale in servizio nell'anno di riferimento;
- la differenziazione economica tra le fasce non può essere inferiore a un rapporto di 1 a 2, nel caso di individuazione di 3 fasce, ovvero di 1 a 1,5 nel caso di individuazione di 5 fasce;
- in sede di assegnazione dei dipendenti alle fasce e di ripartizione delle risorse, la Conferenza dei responsabili può stabilire, a partire preferibilmente dalla prima fascia, che il quoziente sia arrotondato all'unità inferiore o superiore; in ogni caso la ripartizione degli addetti e delle risorse tra le fasce avviene in modo che il totale corrisponda al totale dei dipendenti e delle risorse;
- l'inserimento del personale nelle fasce di merito e quindi la relativa valorizzazione economica individuale, è subordinata al raggiungimento di un punteggio individuale pari ad una percentuale del massimo punteggio ottenibile, fissata annualmente dalla Conferenza dei titolari di posizione organizzativa;
- il personale che non raggiunge un punteggio di merito pari almeno alla percentuale del massimo punteggio ottenibile di cui al punto precedente, viene inserito in una delle seguenti fasce:

- a. fascia del personale la cui prestazione è definita "adeguata" rispetto alla normale prestazione contrattualmente esigibile,
- b. fascia del personale la cui prestazione è definita non valutabile in caso di assenze anche discontinue nel corso dell'anno superiori a 5 mesi;
- c. fascia del personale la cui prestazione è definita non adeguata in caso di valutazione di "insufficiente rendimento", avuto riguardo a quanto previsto dall'art. 55 *quater*, comma 2, del D. lgs. n. 165/2001, come introdotto dall'art. 69 del D. lgs. n. 150/2009.

- nessuna valutazione individuale per quanto positiva, può dar titolo a un premio monetario se non abbinata al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa nella quale il dipendente è collocato, nella misura fissata annualmente dalla Conferenza dei titolari di posizione organizzativa.

In sede di prima applicazione e comunque fino a quando non trova definizione la decisione della conferenza delle posizioni organizzative, il sistema delle fasce di merito e le percentuali utili alla corresponsione del premio, sono composti come segue:

-in ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale è distribuito in differenti livelli di performance in modo che:

a) il venti per cento del personale è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

b) il quaranta per cento è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del quaranta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

c) il restante quaranta per cento è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale corrisponde l'attribuzione del dieci per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

- la percentuale minima del punteggio ottenuto per poter accedere al sistema premiante è pari al 50% del massimo punteggio ottenibile;

- la percentuale minima degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa nella quale il dipendente è collocato, per poter accedere al sistema premiante è pari alla percentuale fissata con provvedimento del Sindaco.

Art. 18 - Bonus annuale delle eccellenze

1. Il Comune può istituire annualmente il *bonus* annuale delle eccellenze al quale concorre il personale che si è collocato nella fascia di merito alta. La decisione di istituire il *bonus* deve essere adottata e resa pubblica entro il mese di gennaio.

2. Il *bonus* delle eccellenze può essere assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta ed è erogato entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

3. Le risorse da destinare al *bonus* delle eccellenze sono individuate tra quelle destinate alla contrattazione integrativa.

4. Il personale premiato con il *bonus* annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al *bonus* stesso.

Art. 19 - Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza

1. Al fine di premiare annualmente i migliori progetti realizzati dai dipendenti, il Comune destina una parte significativa delle risorse disponibili ai premi annuali per l'innovazione e l'efficienza, anche avuto riguardo alle disposizioni di cui all'art. 26, commi 2 e ss.

2. Il premio per l'innovazione è assegnato al o all'insieme dei dipendenti che ha/hanno concorso a realizzare un'idea, o iniziativa o progetto che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa.

3. Il premio per l'efficienza è assegnato all'insieme dei dipendenti che hanno concorso a realizzare un progetto o iniziativa che abbia comportato un effettivo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, ovvero abbia garantito risparmi sui costi di funzionamento o di effettuazione dei servizi/attività da erogare/svolgere, in relazione ai seguenti fattori:

- una quota del fondo deve incentivare l'attività di gruppo, la flessibilità organizzativa e l'interscambiabilità e viene erogata ai soggetti che hanno partecipato al progetto/iniziativa;
- una quota del fondo deve comunque valorizzare l'apporto individuale in rapporto all'impegno ed ai criteri preventivamente determinati e concordati con soggetti partecipanti al progetto/iniziativa.

4. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete all'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance*, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai titolari di posizione organizzativa e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.

5. La scelta dei progetti/iniziative da finanziare e l'assegnazione del premio annuale per l'efficienza, compete alla conferenza /titolari di posizione organizzativa, sulla base, a preventivo, di una valutazione comparativa delle candidature presentate e, a consuntivo, del rendiconto dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.

Art. 20 - Progressioni economiche

1. Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.

2. Le progressioni economiche sono attribuite, in base a un piano triennale, approvato dalla conferenza /titolari di posizione organizzativa, in modo selettivo, ad una quota annuale non superiore al 25% di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della *performance* dell'Ente nonché delle risorse disponibili.

3. Possono concorrere alle progressioni economiche i dipendenti collocati nelle prime due fasce di merito, di cui all'art. 17, che abbiano maturato i punteggi minimi indicati nei fattori di valutazione definiti dal sistema di valutazione.

Art. 21 – Retribuzione di risultato

1. La retribuzione di risultato è corrisposta annualmente a seguito della valutazione dell'attività svolta dagli incaricati, in base alla metodologia approvata dalla Giunta entro i limiti minimi e massimi definiti dal CCNL e delle risorse disponibili annualmente destinate a tale finalità.

Art. 22 - Strumenti di incentivazione organizzativa

1. Per valorizzare il personale, il Comune può utilizzare anche i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:

- a) progressioni di carriera;
- b) attribuzione di incarichi e responsabilità;

c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Art. 23 - Progressioni di carriera

1. Nell'ambito della programmazione del personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, il Comune può prevedere la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.

2. La riserva di cui al punto 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

Art. 24 - Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il Comune assegna incarichi e responsabilità.

2. Tra gli incarichi di cui al punto 1 sono inclusi quelli di titolare di posizione organizzativa.

Art. 25 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, il Comune promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, il Comune promuove periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

Capo III – Le Risorse per premiare

Art. 26 - Definizione annuale delle risorse

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCNL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo, in relazione alle disposizioni del contratto integrativo decentrato nell'ambito della autonomia organizzativa dei soggetti dotati di responsabilità apicale dell'Ente.

2. Le risorse annuali definite ai sensi del comma 1, possono essere incrementate delle risorse rese disponibili a seguito della realizzazione delle iniziative legate al premio di efficienza di cui all'art. 19, comma 3.

3. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del decreto 150/2009, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione integrativa.

4. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.

5. Le risorse di cui al comma 2 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione della performance e validati da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Titolo IV

Integrità, trasparenza e O.I.V.

Art. 27 - Integrità e controlli di regolarità

1. L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata con sistematiche verifiche di regolarità.
2. I titolari di posizione organizzativa, in relazione all'esercizio delle funzioni di competenza, sono direttamente responsabili dell'integrità dell'azione amministrativa e della relativa attività di vigilanza e controllo della regolarità.
3. L'Ente assicura la rilevazione della mappa dei rischi e adotta altresì la procedura per la rilevazione degli eventi avversi e dei reclami, nonché per l'esame approfondito delle cause degli stessi ai fini dell'adozione di specifici programmi di miglioramento.
4. Ai fini di quanto previsto dal precedente comma, l'O.I.V. promuove e valida la prima rilevazione della mappa dei rischi, la definizione del sistema di rilevazione degli eventi avversi, sovrintende, se richiesto, al programma annuale delle verifiche.
5. L'O.I.V. riferisce periodicamente al Sindaco sullo stato del sistema dei controlli interni e sui risultati delle attività di verifica.

Art. 28 - Trasparenza

1. In applicazione alle disposizioni di cui all'art. 11 del D. lgs. n. 159/2009, l'Amministrazione istituisce sul proprio sito istituzionale apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" sulla quale pubblicare:
 - a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
 - b) il Piano e la Relazione di cui all'art. 7;
 - c) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
 - d) l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità ;
 - e) i nominativi ed i curricula dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione;
 - f) i curricula dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
 - g) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.
2. La pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente di quanto previsto dal precedente comma deve essere permanente e deve essere effettuata con modalità che ne garantiscano la piena accessibilità e visibilità ai cittadini.

Art. 29 - Organo indipendente di valutazione (O.I.V.)

1. Funzioni

1. L' O.I.V., nel rispetto dei compiti e prerogative degli altri Organi deputati alla gestione del ciclo della *performance*:
 - a) Nel rispetto della funzione di valutazione della performance propria dei titolari di posizione organizzativa, collabora nella predisposizione ed aggiornamento del sistema di misurazione, valutazione della *performance* dell'organizzazione e dei dipendenti, del sistema di integrità e trasparenza di cui ai precedenti artt. 27 e 28.
 - b) Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della *performance* organizzativa e individuale e di controllo interno di integrità, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del

principio di valorizzazione del merito e della professionalità. A questo fine trasmette al Sindaco, almeno ogni sei mesi, una relazione sull'attività di monitoraggio svolta evidenziando funzionalità e criticità rilevate.

c) Valida la Relazione annuale sulla *performance*, nonché i risparmi ivi documentati, attestando che i risultati presentati rispecchiano l'effettiva situazione dell'Ente.

d) Propone al Sindaco la valutazione del Segretario comunale, dei titolari di posizione organizzativa e l'attribuzione dei premi.

e) Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

f) Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità; cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

g) Esercita le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente al Sindaco.

h) Assolve agli obblighi di certificazione richiesti.

i) Stabilisce le modalità per il proprio efficace funzionamento.

2. Requisiti e incompatibilità

a) Ai componenti dell'O.I.V. sono richieste competenze, capacità intellettuali, manageriali, relazionali, esperienza pregressa manageriale e di progettazione e realizzazione di sistemi di valutazione e controllo, anche della spesa pubblica locale. In particolare sono richieste, anche in modo disgiunto: 1) capacità di valutazione e visione strategica (identificazione e valutazione delle missioni strategiche); 2) competenze sulla valorizzazione delle risorse umane (valutazione dei comportamenti organizzativi), 3) competenze e conoscenze dei meccanismi di controllo e verifica della spesa pubblica locale. I componenti devono in ogni caso possedere diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel precedente ordinamento degli studi.

b) Non possono far parte dell'O.I.V. soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che abbiano rivestito tali incarichi e cariche nell'anno precedente la nomina o che abbiano in corso rapporti di lavoro dipendente o rapporti continuativi di collaborazione con l'Ente o che comunque siano per la loro attività in conflitto di interessi con l'Ente.

3. Durata in carica e revoca

a) L'O.I.V. dura in carica 3 anni e i componenti decadono con la presentazione della proposta di valutazione relativa all'ultimo anno e può essere rinnovato.

b) La revoca dei componenti dell'O.I.V. avviene con provvedimento motivato del Soggetto che ha provveduto a conferire l'incarico, previo contraddittorio, nel caso di sopraggiunta incompatibilità o per comportamenti ritenuti lesivi per l'immagine dell'Ente o in contrasto con il ruolo assegnato.

4. Struttura tecnica per il supporto all'O.I.V.

L'O.I.V. per lo svolgimento delle funzioni assegnate interloquisce costantemente con il Segretario comunale e i titolari di posizione organizzativa.

5. O.I.V. associato

Gli aspetti relativi alla costituzione dell'O.I.V. in modo associato, sono contenuti nel protocollo sottoscritto dalle Comunità Montane della Provincia di Belluno.

Art. 30 – Cessazione organi di controllo

1. A decorrere dalla data di insediamento dell'O.I.V., cessano dall'incarico i componenti del Nucleo di valutazione ovvero di organismi di controllo costituiti dall'Ente.

Art. 31 – Norme finali

1. A decorrere dall' entrata in vigore del presente regolamento, cessano di avere efficacia le norme regolamentari in contrasto con lo stesso.

2. Le norme del Titolo III Capo II "Il sistema di incentivazione", sono applicabili solo successivamente alla tornata di contrattazione collettiva eventualmente stabilita dalla legge come condizione per l'applicazione degli istituti giuridici ivi disciplinati.

ALLEGATI:

- Schede di valutazione del personale dipendente, dei titolari di posizioni organizzative, del segretario comunale.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI CON COLLABORATORI E DEL SEGRETARIO COMUNALE

ANNO
 COGNOME
 NOME

DIMENSIONE	CAPACITA'	INDICATORI	VALUTAZIONE	Fattore di ponderazione
1) CAPACITA' DI ANALISI E INTERPRETAZIONE DEI BISOGNI E DELLE ESIGENZE DEI COLLABORATORI 10	DECODIFICARE NUOVE ESIGENZE	Non si accorge delle aspettative delle persone e del gruppo.	1	10
		Sente il clima di aspettativa ma rinvia il proprio intervento più che può.	2	
		Risponde solo a coloro che prendono l'iniziativa	3	
		Si attiva di fronte a qualsiasi segnale dissonante	4	
		Prende l'iniziativa per verificare ciò che pensa di aver capito delle esigenze dei collaboratori.	5	
2) COMUNICAZIONE E ASCOLTO 10	CAPACITA' DI ASCOLTARE I COLLABORATORI	Continua a fare il suo lavoro e non stabilisce alcun contatto fino a quando non lo ha finito.	1	10
		Ascolta il collaboratore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene	2	
		Interrompe quello che sta facendo per accogliere l'interlocutore.	3	
		Elabora soluzioni coerenti col bisogno identificato.	4	
		Si "attiva" verso gli altri sentendosi garante del collaboratore.	5	
3) GESTIONE DEI CONFLITTI 10	LEADERSHIP	Dirigere a suo avviso è una questione tecnica. Bisogna saper comandare.	1	10
		Agisce sulla base delle proprie sensazioni del momento (intuizione: lo so, io me ne intendo).	2	
		Problematizza sempre il suo modo di fare quando non raggiunge l'obiettivo desiderato (si chiede perché).	3	
		Si rende conto che il comportamento dei propri collaboratori è un effetto del proprio modo di dirigere, ma non va oltre.	4	
		Sa adottare più stili di leadership. Usa uno stile adatto alle caratteristiche dei singoli collaboratori.	5	

4) CAPACITA' DI ORGANIZZARE IL LAVORO DEL GRUPPO 10	PRESIDIARE L'OBIETTIVO	<p>Lascia che ognuno si gestisca l'obiettivo come crede (nessun controllo in itinere). Accetta i controlli in itinere che ognuno organizza per proprio conto.</p>	1	5
		<p>Va a controllare personalmente quando lo ritiene opportuno.</p>	2	
		<p>Propone ai collaboratori di predisporre un proprio programma di controllo e verifica che questo avvenga.</p>	3	
		<p>Concorda preventivamente alcuni controlli individuali e di gruppo.</p>	4	
		<p>Indica gli obiettivi e lascia che ognuno si organizzi da se'. Illustra gli obiettivi e da indicazioni organizzative a chi le chiede. Illustra gli obiettivi e fornisce indicazioni organizzative ad ognuno. Predisporre programmi scritti individuali e li illustra ad ognuno personalmente Predisporre programmi scritti per tutti e li condivide in gruppo.</p>	5	
CAPACITA' DI VALUTAZIONE	ORGANIZZARE IL LAVORO DEL GRUPPO	<p>Non si pone il problema degli effetti dei propri giudizi soggetti sugli interlocutori. Considera ovvio che il capo giudichi i collaboratori.</p>	1	2
		<p>Considera comunque equo il giudizio dato dopo che il collaboratore ha potuto difendersi.</p>	2	
		<p>Rileva la funzionalità/difunzionalità di ogni comportamento rispetto all'obiettivo. Accompagna la persona valutata a ripercorrere l'itinerario che porta alla conclusione identificata.</p>	3	
		<p>Non elabora proposte, ostacola il cambiamento, cerca di mantenere lo status quo. Subisce le innovazioni e se può ne ostacola o ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni.</p>	4	
		<p>Mantiene un atteggiamento per lo più passivo verso le innovazioni; non le ostacola ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita a dare seguito ai meri aspetti. Accetta le innovazioni, ritiene costituiscono parte vitale dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi. Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità. A supporto della sua proposta, utilizza confronti, studia casi, acquisisce know-how per mettere a punto soluzioni innovative integrate.</p>	5	
5) INNOVAZIONE, EFFICIENZA E GESTIONI ASSOCIATE 10	CAPACITA' DI ADEGUARSI TEMPESTIVAMENTE AI CAMBIAMENTI NORMATIVI	<p>Non approfondisce le nuove norme e non si cura della loro applicazione.</p>	1	7
		<p>È a conoscenza delle nuove norme, ma ne ostacola o ritarda l'applicazione, considerandole un inutile appesantimento burocratico.</p>	2	
		<p>Mantiene un atteggiamento passivo nei riguardi dell'innovazione normativa. Applica le nuove norme solo al fine di non far incorrere l'ente in sanzioni, ma si limita a dar seguito ai meri aspetti burocratici, formali e procedurali della norma.</p>	3	
		<p>Accetta le nuove norme, ne coglie gli aspetti positivi, si attiva per la loro efficace introduzione e applicazione nell'ente.</p>	4	
		<p>Promuove l'adeguamento tempestivo alle nuove norme, senza formalismi. Ne coglie lo spirito innovativo intervenendo sui processi organizzativi, favorendo l'acquisizione di know-how.</p>	5	

6) RISULTATI 25	CONTRIBUTO DATO AL RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Ha dimostrato disinteresse, ha cercato il più possibile di non assumersi le proprie responsabilità e di scaricare il lavoro sui collaboratori, senza preoccuparsi delle conseguenze del suo comportamento)	1	15
		Non ha dimostrato particolare interesse per il suo lavoro, ha fatto ciò che gli è stato richiesto o che è previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo. Non si è posto standard di efficienza, né obiettivi	2	
		Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso, informa il responsabile e lascia a lui la scelta	3	
		Si è fortemente impegnato per mantenere o raggiungere gli standard operativi. Però non ha contribuito con particolari iniziative personali.	4	
		È stato determinato e motivato nel miglioramento della performance del suo settore, ha proposto obiettivi di miglioramento e li ha perseguiti con metodo e tenacia. Ha saputo porsi obiettivi sfidanti e organizzare azioni per raggiungerli, senza farsi scoraggiare.	5	
7) FERIE E STRAORDINARIO 5	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI FISSATI PER IL SUO UFFICIO NEL PIANO DELLA PERFORMANCE O IN ALTRI STRUMENTI PROGRAMMATICI	Tra 0 e 30%	1	10
		Tra 30 e 70%	2	
		Tra 70 e 80%	3	
		Tra 80 e 90%	4	
		Tra 90 e 100%	5	
7) FERIE E STRAORDINARIO 5	CAPACITA' DI GESTIRE ADEGUATAMENTE LE FERIE PROPRIE E DEI COLLABORATORI	I collaboratori ed il responsabile hanno accumulato una quantità eccessiva di ferie non godute (superiore a 20 gg).	1	5
		I collaboratori ed il responsabile non hanno accumulato ferie non godute, o ne hanno accumulato in misura inferiore a 15gg, ma non è stata posta adeguata attenzione alle esigenze del personale e vi sono stati casi di difficoltà di gestione del lavoro dell'ufficio nei periodi di ferie dei collaboratori. Oppure: i collaboratori hanno accumulato ferie non godute, usufruibili comunque in breve tempo.	2	
		I collaboratori ed il responsabile non hanno accumulato ferie non godute o ne hanno accumulato in misura inferiore a 15gg e le ferie di tutti sono state coordinate, in modo da non lasciare in difficoltà l'ufficio, ma senza porre adeguata attenzione alle esigenze del personale.	3	
		I collaboratori ed il responsabile non hanno accumulato ferie non godute o ne hanno accumulato in misura inferiore a 15gg e le ferie di tutti sono state coordinate, in modo da non lasciare in difficoltà l'ufficio, ponendo anche adeguata attenzione alla esigenze del personale.	4	
		I collaboratori ed il responsabile non hanno accumulato ferie non godute o ne hanno accumulato in misura inferiore a 15gg e le ferie di tutti sono state coordinate, in modo da non lasciare in difficoltà l'ufficio, ponendo anche adeguata attenzione alla esigenze del personale.	5	

8) VALUTAZIONE 20	CAPACITA' DI DIFFERENZIARE LA VALUTAZIONE TRA I PROPRI COLLABORATORI	Non differenza. Dà a tutti lo stesso giudizio.	1	20
		Differenza in modo non coerente.	2	
		Differenza sufficientemente, ma non in modo pienamente coerente, la valutazione.	3	
		Differenza sufficientemente coerentemente la valutazione	4	
		Differenza sensibilmente la valutazione	5	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

ANNO
 COGNOME
 NOME

DIMENSIONE	CAPACITA'	INDICATORI	VALUTAZIONE	Fattore di ponderazione
1)CONTRIBUTO INDIVIDUALE AI RISULTATI ORGANIZZATIVI 25	CONTRIBUTO DATO AL RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Ha cercato il più possibile di non svolgere le mansioni attribuitegli, senza curarsi dei risultati del suo lavoro e senza preoccuparsi delle conseguenze del suo comportamento.	1	25
		Ha fissato priorità sbagliate, non si è concentrato a sufficienza sul raggiungimento dei risultati, non si è sentito sufficientemente responsabile della performance complessiva dell'ufficio.	2	
		Si è concentrato sul raggiungimento dei risultati, ma si è spesso lasciato scoraggiare dalle difficoltà, senza trovare soluzioni.	3	
		Si è concentrato sul raggiungimento dei risultati e ha contribuito fattivamente alla buona performance dell'ufficio, sapendo gestire e superare le difficoltà.	4	
		È stato determinante nel raggiungimento della buona performance dell'ufficio, grazie alla sua concentrazione sul risultato, alla capacità di fissare priorità, all'individuazione preventiva delle difficoltà e alla rimozione degli ostacoli al proprio lavoro e a quello degli altri.	5	

2) FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO 10	ADATTAMENTO	Rifiuta mansioni e tempi diversi dagli abituali.	1	6
		Accetta mansioni nuove solo su ordine, si lamenta.	2	
		Si adatta al cambiamento, ma di fronte agli ostacoli torna indietro.	3	
		Accetta nuove esigenze facendosi carico degli ostacoli che si presentano.	4	
		Si riorganizza con propria iniziativa, per rispondere a nuove esigenze.	5	
		Continua sulla sua strada senza curarsi dell'emergenza.	1	
GESTIONE DELLE EMERGENZE		Si interessa alla situazione, per cercare il modo di evitarla o scansarla.	2	4
		Decide una soluzione e la intraprende, però non si preoccupa che questo minacci il raggiungimento di altri obiettivi.	3	
		Interviene per risolvere l'emergenza, tiene conto anche del raggiungimento degli altri obiettivi, sacrificando tuttavia il raggiungimento di alcuni di questi, ritenuti meno importanti.	4	
		Ristruttura il proprio lavoro e il proprio tempo, anche coordinandosi con gli altri, entro il gruppo di lavoro, per risolvere l'emergenza e al contempo raggiungere tutti gli obiettivi.	5	
		Attende che qualcuno gli fornisca le informazioni/aggiornamenti.	1	
		Chiede al capo qual è la norma da applicare o la tecnica da utilizzare.	2	
3) COMPETENZA E APPRENDIMENTO 5	IMPARARE QUELLO CHE SERVE NELLA SITUAZIONE	Copia e incolla. Prende spunto da cose già fatte e ripete.	3	5
		Formula domande. Chiede la frequentazione di corsi.	4	
		Formula a sé stesso le domande e cerca da sé le conoscenze che gli servono e le applica correttamente.	5	

4) AUTONOMIA E CAPACITA' DECISIONALE 10	AGIRE IN AUTONOMIA	Scarica ad altri tutto ciò che non sa fare.	1	5
		Se gli dai le istruzioni, fa.	2	
		Agisce in autonomia, entro i vincoli, ma non informa sulle nuove azioni intraprese.	3	
		Agisce entro i vincoli, in autonomia, informa sulle nuove azioni intraprese o da intraprendere.	4	
		Agisce in autonomia, entro i vincoli, fa ipotesi su nuove azioni da intraprendere, informa e si confronta con i colleghi e responsabili, e poi intraprende nuove azioni	5	
AUTOVALUTAZIONE	AUTOVALUTAZIONE	Non prende in esame eventuali propri comportamenti critici. Rifiuta qualsiasi osservazione.	1	5
		Prende in esame qualche comportamento critico di sé, ma non accetta che lo facciano	2	
		Accetta osservazioni sul suo comportamento solo dall'autorità.	3	
		Quando qualcuno gli fa notare qualche comportamento inadeguato fa domande per capire la relazione causa-effetto.	4	
		Cerca da sé la relazione causa-effetto fra comportamento e risultato e facilita un controllo esterno.	5	
5) COMUNICAZIONE 5	ASCOLTARE E SODDISFARE	Parla sempre lui.	1	5
		Fa domande ma non ascolta le risposte.	2	
		Ascolta ma non verifica il grado di soddisfazione dell'interlocutore.	3	
		Capisce le esigenze esplicite ed implicite dei colleghi nell'ufficio e si adopera per soddisfarle.	4	
		Capisce le esigenze esplicite ed implicite dei colleghi nell'ufficio, si adopera per soddisfarle e verifica la soddisfazione dell'interlocutore.	5	
6) RELAZIONI PERSONALI E GESTIONE DEL CONFLITTO NEL GRUPPO DI LAVORO 10	CONDIVIDERE LE INFORMAZIONI SUL LAVORO	Fa il suo lavoro in silenzio. I risultati sono a disposizione di chi li cerca.	1	4
		Accetta le richieste di informazione sul proprio lavoro da parte di alcuni e non da parte di altri.	2	
		Trasmette informazioni sul proprio lavoro seguendo una procedura standard e solo se richiesti.	3	
		Trasmette di sua iniziativa le informazioni e nozioni in suo possesso a coloro che ne hanno bisogno.	4	
		Di propria iniziativa dà le informazioni necessarie a coloro che ne hanno bisogno, verifica che siano state comprese e che vengano tenute in considerazione. Segue solo il suo programma. È infastidito da ogni interferenza esterna.	5	
COOPERARE NELLA GESTIONE DELLE ATTIVITA' QUOTIDIANE	COOPERARE NELLA GESTIONE DELLE ATTIVITA' QUOTIDIANE	Accetta le richieste di aiuto di alcuni e non di altri.	1	6
		Accetta le richieste di aiuto di tutti se vengono esplicitate.	2	
		Prende l'iniziativa per aiutare chi ha bisogno di aiuto e va fuori tempo col proprio lavoro.	3	
		Valuta ogni richiesta (implicita o esplicita) rendendola compatibile col proprio programma.	4	
			5	

7) MODALITA' DI LAVORO 10	LAVORARE PER OBIETTIVI	<p>Fa esclusivamente quanto assegnato(lavora per compiti, va a memoria, in automatico).</p> <p>Cambia il suo modo di lavorare solo se glielo chiede il capo.</p> <p>Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso, informa il responsabile e lascia a lui la scelta.</p> <p>Quando si trova in difficoltà o quando si rende conto che il risultato non è quello atteso, fa proposte al responsabile per poter raggiungere l'obiettivo.</p> <p>Non abbandona il campo fino a quando non ha raggiunto l'obiettivo pattuito.</p> <p>Confrontandosi comunque sulle proprie scelte con colleghi e responsabili.</p> <p>Finito il tempo a disposizione nella giornata, lascia il lavoro, indipendentemente dalle scadenze.</p> <p>Quando è in ritardo si giustifica, ma non cerca soluzioni.</p> <p>Si consulta col capo quando non riesce a finire un lavoro nei tempi previsti, per cercare con lui una possibile soluzione.</p> <p>Non lascia il suo lavoro a metà. Si organizza autonomamente quando si accorge di essere in ritardo, per poter rispettare le scadenze.</p> <p>Non perde di vista l'obiettivo del gruppo e si regola di conseguenza, organizzando fin dall'inizio il proprio lavoro per non giungere mai in ritardo sulle scadenze e sugli impegni.</p>	1 2 3 4 5	6
	GESTIRE IL PROPRIO TEMPO	<p>Se la domanda è fuori standard, dice no.</p> <p>Fa domande di approfondimento, ma non ascolta le risposte e propone soluzioni standard.</p> <p>Ascolta l'utente e cerca di "persuaderlo" ad accettare le soluzioni standard.</p> <p>Fa domande per capire. Indirizza l'utente in base alle risposte. Pensa anche a soluzioni nuove e diverse da quelle standard.</p> <p>Ascolta l'utente. Capisce le esigenze e lo accompagna fino a buon fine, intraprendendo anche soluzioni nuove e alternative.</p> <p>Fa quello che gli viene detto, non si preoccupa dei propri errori, né dell'organizzazione complessiva del lavoro dell'ufficio.</p> <p>Considera gli errori un problema dei singoli, di cui deve occuparsi il responsabile.</p> <p>Si preoccupa dei costi dei propri errori, cerca di evitarli, ma non considera l'organizzazione complessiva dell'ufficio.</p> <p>Si preoccupa dei costi dei propri errori e di quelli indotti da comportamenti non sinergici (Costi organizzativi), ne parla con il responsabile.</p> <p>Guida un processo di presa di coscienza degli sprechi dovuti a sinergie mancate</p>	1 2 3 4 5	
8) COMUNICAZIONE E RAPPORTO CON L'UTENZA 10	SODDISFARE LE ESIGENZE DELL'UTENZA		1 2 3 4 5	10
9) QUALITA' DEL PRODOTTO 15	EFFICIENZA		1 2 3 4 5	15