

COMUNE DI AGUGLIARO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(art. 7 D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii.)

INDICE

Titolo I - Finalità e attori del sistema di misurazione e valutazione della performance

- Art. 1 - Oggetto
- Art. 2 - Soggetti del processo di misurazione e valutazione della prestazione

Titolo II – Ciclo di gestione della performance

- Art. 3 - Formazione degli obiettivi e risorse – fasi e tempi
- Art. 4 - Contenuto del Piano delle Performance
- Art. 5 - Articolazione degli obiettivi e definizione di performance organizzativa
- Art. 6 - Assegnazione degli obiettivi e collegamento con le risorse
- Art. 7 - Funzioni dei soggetti
- Art. 8 – Misurazione della Performance
- Art. 9 – Monitoraggio degli obiettivi assegnati
- Art. 10 – Documento di relazione sulla Performance e rendicontazione

Titolo III – Sistema di valutazione della Performance e Premialità

- Art. 11 - Sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale
- Art. 12 - Valutazione della performance del personale in Posizione Organizzativa
- Art. 13 - Fattori incidenti sulla valutazione dei titolari di Posizione Organizzativa
- Art. 14 - Fattori presupposto
- Art. 15 - Fattori di incremento e fattori di riduzione per la valutazione del risultato
- Art. 16 – Collegamento con il sistema retributivo della valutazione dei titolari di Posizione Organizzativa
- Art. 17 – Valutazione del personale non apicale
- Art. 18 - Collegamento con il sistema retributivo delle valutazioni del personale non apicale
- Art. 19 – Valutazione del Segretario Comunale
- Art. 20 - Meccanismo di garanzia – procedure di conciliazione

ALLEGATI

1. Scheda di valutazione per il personale titolare di Posizione Organizzativa
2. Schede di valutazione per il personale non apicale
3. Scheda di valutazione del Segretario Comunale

TITOLO I - FINALITA' E ATTORI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 1 - Oggetto

1. Le disposizioni contenute nel presente provvedimento disciplinano il sistema di misurazione e di valutazione della "performance" organizzativa e individuale.

Art. 2 - Soggetti del processo di misurazione e valutazione della prestazione

1. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'ente intervengono: il Nucleo di Valutazione (NdV), il Sindaco (Presidente), la Giunta, il Segretario Comunale, i Titolari di Posizioni Organizzativa.

TITOLO II – CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 3 - Formazione degli obiettivi e risorse – fasi e tempi

1. Anche sulla base degli indirizzi strategici emersi in sede di redazione del DUP, previa negoziazione con i responsabili di servizio, entro il 31 dicembre dell'anno antecedente l'annualità cui si riferisce la pianificazione, il Sindaco/Presidente propone alla Giunta, per l'adozione, il Piano delle Performance contenente la programmazione degli obiettivi del triennio successivo, con declinazione, per l'annualità successiva, degli stessi obiettivi in piani d'azione annuali.
2. Il documento di cui al comma precedente, di norma, viene unificato con il Piano esecutivo di gestione, contenente l'articolazione del bilancio in capitoli ed articoli.
3. Il Piano deve essere pubblicato entro 30 giorni dalla sua approvazione nella sezione Trasparenza, del sito comunale per opportuna diffusione ai cittadini interessati.

Art. 4 - Contenuto del Piano delle Performance

1. Il Piano della Performance costituisce il documento programmatico, costantemente aggiornato ai fini dell'inserimento di eventuali variazioni nel periodo di riferimento, che definisce, con riferimento agli obiettivi individuati ed alle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione dell'ente nonché gli obiettivi individuali assegnati ai responsabili e relativi indicatori.
2. Il Piano delle Performance contiene la rappresentazione degli obiettivi strategici e operativi, definiti in relazione ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione. Essi devono essere riferiti a un arco temporale determinato, definiti in modo specifico e misurabili in termini oggettivi e chiari, tenuto conto della qualità e quantità delle risorse finanziarie, strumentali e umane disponibili. Gli obiettivi del PdP contengono l'indicazione del Titolare di Posizione Organizzativa responsabile, i pesi ponderali dei singoli obiettivi ai fini della valutazione e gli indicatori di misurazione per ciascun obiettivo.

Art. 5 - Articolazione degli obiettivi e definizione di performance organizzativa

1. In conformità alle prescrizioni contenute nel decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 74/2017, gli obiettivi individuati dalla Giunta, in coerenza con il Documento unico di programmazione, prima dell'inizio dell'esercizio finanziario, si articolano secondo la seguente classificazione e rappresentano la "performance organizzativa":

- **Performance organizzativa di ente**, misura la capacità dell'ente di conseguire obiettivi strategici comuni o di essere performante in alcuni aspetti ritenuti strategici. Essa viene definita in sede di PEG ed è rappresentata da:

- a) obiettivi generali, che identificano le priorità strategiche, in relazione alle attività e ai servizi erogati, coerentemente con le politiche nazionali e gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, nonché con le politiche dell'amministrazione la cui realizzazione sia ritenuta di particolare rilievo e siano caratterizzate da trasversalità.

Esempi di obiettivi generali possono essere: grado di realizzazione degli obiettivi generali e specifici strategici dell'Amministrazione definiti nei documenti di programmazione – pianificazione [% grado di realizzazione del DUP]; garantire il pareggio di bilancio con un avanzo di amministrazione contenuto nell'ordine del X%;

- b) obiettivi trasversali a tutto l'ente, che possono coincidere anche con particolari progetti che coinvolgono tutta l'organizzazione.

Esempi di obiettivi trasversali possono essere: implementazione del regolamento europeo per il GDPR; sviluppo della digitalizzazione dei processi operativi ecc.

- **Performance organizzativa di struttura**, misura la capacità della singola struttura organizzativa (Area o Settore) di conseguire gli obiettivi assegnati con il PEG e di garantire la performance dei processi di erogazione dei servizi (attività istituzionale corrente della struttura). Rappresentata da:

- c) obiettivi settoriali, riferiti alla performance richiesta alle unità organizzative derivante attività progettuale legata agli obiettivi assegnati in sede di PEG;

2. Gli obiettivi, selezionabili all'interno di una o più delle classi di cui al comma 1, possono riguardare anche adempimenti che rivestano particolare rilievo in relazione ai benefici per gli utenti, per l'esercizio dei diritti o per la trasparenza amministrativa e la prevenzione della corruzione. All'interno del Piano Performance possono essere anche previste specifiche forme di progettualità alle quali collegare sistemi di premialità ai dipendenti che vi partecipano, compatibilmente con la sussistenza di adeguate risorse finanziarie e con le disponibilità del fondo per le risorse decentrate.
3. Tutte le diverse tipologie di obiettivi di performance organizzativa devono essere contenuti all'interno del Piano delle Performance, che può essere modificato in corso d'anno, in relazione a nuove esigenze emerse od alla necessità sopravvenuta di apportare azioni correttive agli obiettivi già approvati ed assegnati.

Art. 6 - Assegnazione degli obiettivi e collegamento con le risorse

1. L'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ha lo scopo di rendere funzionale ed efficace l'attività amministrativa, orientandola verso la realizzazione delle "aspettative di risultato" espresse in termini di azioni specifiche che si caratterizzano per la modalità, il tempo di attuazione o le dimensioni da realizzare.
2. In coerenza con quanto disposto negli articoli precedenti, gli obiettivi rappresentano le azioni attraverso le quali si realizzano gli indirizzi strategici di riferimento dell'ente. Gli obiettivi relativi alla performance di ente e di struttura possono essere ponderati. Il peso relativo che viene loro attribuito contribuisce alla valutazione del grado medio di raggiungimento dei risultati previsti.
3. Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati ai responsabili che ne curano l'attuazione e rispondono in caso di mancata o inadeguata realizzazione. Al fine di monitorare i processi di interazione trasversale, nel caso di cui all'articolo precedente, comma 1 punto c), all'interno di uno stesso progetto possono essere individuati obiettivi assegnati a responsabili diversi.
4. Qualora la realizzazione di un obiettivo richieda l'utilizzo di specifiche risorse, in fase di assegnazione potrà essere definito il riferimento al capitolo di spesa.
5. Qualora un obiettivo abbia come fine esplicito l'incremento di entrata o la diminuzione di spesa, nella fase di assegnazione, potranno essere specificati i capitoli di riferimento.
6. Il processo di assegnazione degli obiettivi ha inizio, indipendentemente dall'approvazione del bilancio di previsione, allo scopo di orientare l'azione amministrativa verso il perseguimento della funzionalità

Art. 7 - Funzioni dei soggetti

1. Le funzioni di programmazione dell'ente e valutazione della performance sono svolte:
 - a) dall'organo esecutivo di governo che, sulla base degli indirizzi e programmi strategici, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.
 A tal fine annualmente, unitamente alla assegnazione delle dotazioni necessarie ai responsabili dei servizi, determina nel piano della performance gli obiettivi, i quali sono:
 - definiti in coerenza con le azioni strategiche di mandato cui riferiscono;
 - definiti in relazione ai bisogni della collettività;
 - definiti in modo specifico e chiaro in modo da rendere facilmente comprensibile il risultato e la performance attesa dall'ente;
 - tali da garantire una lettura sia degli obiettivi operativi sia degli eventuali obiettivi strategici;
 - sia a livello organizzativo che individuale classificati per centro di responsabilità/centro di costo o elementare;
 - misurabili in termini oggettivi ovvero corredati da appositi indicatori di performance (e relativi target);
 - commisurati e correlati alle risorse finanziarie, strumentali e umane disponibili;
 - b) dal NdV, che:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
 - comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla giunta;
 - valida la relazione sulla performance; la validazione positiva delle attività dell'amministrazione o dell'ente è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti incentivanti;
 - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - valuta la performance dei Titolari di Posizione Organizzativa in relazione ai risultati attesi e propone al Sindaco/Presidente l'attribuzione degli eventuali incentivi economici previsti dal CCNL di categoria;
 - è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;
 - promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle vigenti disposizioni;
 - collabora nella definizione del sistema di valutazione, da sottoporre all'approvazione della Giunta Comunale;
 - supporta, ove richiesto, il Sindaco nella valutazione annuale del Segretario Comunale/dell'Unione.
- c) dai Titolari di Posizione Organizzativa, che valutano le performance individuali del personale loro assegnato, per le finalità perseguite dagli strumenti di valorizzazione del merito di cui al successivo art. 17;
- d) dal Sindaco che valuta la performance del Segretario comunale e la attribuzione degli eventuali incentivi economici previsti dal CCNL di categoria;
- e) dalla Giunta che approva il Piano delle Performance ed approva la Relazione;
- f) dal Segretario che supporta la Giunta nella fase di concertazione con i responsabili di servizio in ordine alla predisposizione del Piano e supporta i responsabili di Servizio nella fase di valutazione.

Art. 8 – Misurazione della Performance

1. La performance deve sempre tradursi in obiettivi la cui attuazione sia esplicitata in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare e/o specifiche modalità di attuazione. Gli obiettivi, inoltre, debbono essere esplicitamente attribuiti a responsabili e/o uffici dell'ente a cui sia assegnato il compito di promuoverne e presidiarne l'attuazione, anche ai fini della valutazione.
2. Ai fini del monitoraggio, della valutazione e della rendicontazione, la performance dovrà essere esplicitata in termini di "risultato atteso", utilizzando, tra l'altro, le seguenti aree di misurazione:
 - a. Economicità, che esprime il grado di conseguimento di obiettivi di razionalizzazione della spesa;
 - b. Efficienza, che esprime il grado di ottimizzazione della gestione interna;
 - c. Efficacia, che esprime il grado di conseguimento di risultati riferiti a progetto o a servizi rivolto all'utenza o al territorio;
 - d. Adempimento, che riguarda la realizzazione di specifiche attività la cui esecuzione sia richiesta da norme di legge e la cui attuazione rivesta particolare valore strategico;
 - e. Garanzia, che riguarda tutte le attività dell'ente finalizzate al miglioramento del rapporto con il cittadino, anche con riferimento alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione. A tal fine si prevede di predisporre annualmente un piano di rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti su uno o più dei servizi erogati (Customer Satisfaction) o altre modalità di coinvolgimento dei cittadini nella valutazione dei servizi. L'applicazione degli strumenti di ascolto e coinvolgimento dei cittadini può svilupparsi con gradualità e armonia con le possibilità e le esigenze dei servizi interessati.

Art. 9 - Monitoraggio degli obiettivi assegnati

1. Con cadenza semestrale, e comunque con il primo momento fissato non oltre il 31 luglio, i Titolari di Posizione Organizzativa, previo confronto con il personale assegnato e documentato da apposita relazione, comunicano al Segretario Comunale e al NdV il monitoraggio dell'andamento della performance dell'ambito di propria responsabilità. La relazione di monitoraggio infra-annuale contiene informazioni circa lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati con il Piano della Performance.
2. Il NdV, sulla base della relazione semestrale di andamento del Piano della Performance, presenta al Sindaco una nota nella quale vengono evidenziati potenziali punti critici nella performance della struttura amministrativa nel suo complesso.
3. Nel caso in cui la relazione del NdV evidenzia criticità nella performance della struttura amministrativa, i Titolari di Posizione Organizzativa interessati predispongono, in apposita relazione, le proposte di azione correttiva che saranno esaminate in seduta congiunta con l'Amministrazione per disamina e valutazione e/o le proposte di modifica del Piano, in caso di impossibilità di raggiungimento di un obiettivo non imputabile alla struttura organizzativa.

Art. 10 - Documento di relazione sulla Performance e rendicontazione

1. Il documento di Relazione sulla Performance costituisce lo strumento per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ente.
2. La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse assegnate, rilevando gli eventuali scostamenti.
3. Di norma, entro il mese di aprile dell'esercizio successivo, i Titolari di Posizione Organizzativa predispongono una relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati, sulla base dei contenuti previsti nel Piano della Performance, riportante la consuntivazione dei risultati misurati attraverso gli indicatori previsti, e provvedono alla trasmissione della stessa al NdV per validazione. Sempre entro il medesimo termine, i Titolari di Posizione Organizzativa predispongono e trasmettono al Segretario Comunale la scheda informativa per la valutazione delle Competenze del personale loro assegnato di cui al successivo art. 13.
4. Entro 30 giorni dalla relazione di cui al precedente punto, il NdV valuta la performance dei Titolari di Posizione Organizzativa, propone alla Giunta Comunale la attribuzione agli stessi degli eventuali incentivi economici previsti dal CCNL di categoria.
5. Di norma, entro il mese di giugno, la Relazione sulla Performance viene adottata dalla Giunta comunale, dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione e successivamente pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente, sezione Trasparenza.

Titolo III – Sistema di valutazione della Performance e Premialità

Art. 11 – Sistema di valutazione della Performance organizzativa ed individuale

1. Il Comune di Agugliaro promuove l'attivazione di sistemi di valutazione allo scopo di favorire la diffusione di comportamenti virtuosi orientati al corretto esercizio delle competenze e dei ruoli attribuiti e delle responsabilità connesse.
2. Il sistema di valutazione riguarda i seguenti ambiti:
 - a. La valutazione della performance organizzativa:
 - performance organizzativa di ente;
 - performance organizzativa di struttura.
 - b. La valutazione della performance individuale:
 - grado di raggiungimento degli obiettivi individuali relativi all'ambito organizzativo di interesse;
 - grado di copertura del ruolo (comportamenti organizzativi)
3. Il collegamento della performance organizzativa con il sistema di premialità individuale si attua con pesi differenti dei fattori di misurazione nella scheda di valutazione, sulla base di quanto indicato nella seguente tabella:

		PESO PER TITOLARI P.O.	PESO PER CATEGORIA D - C - B - A
Performance organizzativa	Fattori collegati alla performance di ente	20%	10%
	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura	/	10%
Performance individuale	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	50%	50%

	Grado di copertura del ruolo organizzativo	30%	30%
		100%	100%

4. La valutazione della performance organizzativa di ente viene effettuata a cura del Nucleo di Valutazione previa istruttoria sulla base di relazioni prodotte dai responsabili.
5. I punteggi di graduazione del raggiungimento degli obiettivi sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati e documentato nella Relazione sulla Performance con i valori minimi e massimi di risultato atteso e nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico valore individuato. Il valore soglia al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto è pari al 60%. Dal 61% di grado di raggiungimento accertato, l'obiettivo viene considerato raggiunto secondo criterio proporzionale.

Art. 12 - Valutazione della performance del personale in Posizione Organizzativa

1. La valutazione della performance del personale Titolare di Posizione Organizzativa prende in esame i seguenti fattori:
 - a) **la performance organizzativa di ente:** nella misura del **20%** dei punteggi attribuibili al valutato;
 - b) **grado di raggiungimento obiettivi individuali:** nella misura del **50%** dei punteggi attribuibili al valutato;
 - c) **il grado di copertura di ruolo:** i cosiddetti comportamenti organizzativi, nella misura del **30%** dei punteggi attribuibili al valutato.
2. Il personale Dirigenziale e in Posizione Organizzativa è valutato attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza e del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo; colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.
3. La valutazione della *performance organizzativa di ente* viene effettuata dal Nucleo di Valutazione tenendo conto dei diversi elementi che annualmente l'ente decide di considerare. Essi possono avere pesi differenziati a seconda della rilevanza che l'ente ritiene di attribuire loro. La sommatoria delle percentuali di raggiungimento dei risultati degli obiettivi di ente, ponderata in relazione al loro peso, determina il grado di raggiungimento della performance di ente.
4. La valutazione degli *obiettivi di struttura* viene effettuata dal Nucleo di Valutazione e tiene conto del loro peso ponderato e del grado di raggiungimento accertato in sede di valutazione dei risultati degli obiettivi di PEG. La sommatoria delle percentuali di raggiungimento dei risultati degli obiettivi di struttura, ponderata in relazione al loro peso, determina il grado di raggiungimento della performance di struttura relativamente alla componente obiettivi.
5. La valutazione del *grado di raggiungimento degli obiettivi individuali* viene formulata dal Nucleo di Valutazione sentito quali interlocutori privilegiati il Sindaco e il Segretario Comunale. Essi possono avere pesi differenziati a seconda della rilevanza che l'ente ritiene di attribuire loro. La sommatoria delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali, ponderata in relazione al loro peso, determina il grado di raggiungimento degli stessi.
6. La valutazione del grado di copertura di ruolo viene proposta a cura del Segretario Comunale e viene trasmessa al NdV ai fini della valutazione complessiva del Titolare di Posizione Organizzativa secondo quanto previsto dal sistema descritto nel presente documento entro il 15 Maggio. Il NdV, ai fini dell'istruttoria necessaria alla valutazione, può eventualmente richiedere ai Titolari di Posizione interessati una descrizione sommaria di fatti, azioni documentabili, eventi o documenti che possono essere portati ad evidenza delle competenze agite nel periodo considerato.

7. I fattori ed i comportamenti oggetti di valutazione per il grado di copertura del ruolo ed i relativi pesi sono espressi come segue:

<i>Format per l'istruttoria e parametri di valutazione del comportamento organizzativo del personale TPO</i>		A	B	C
Fattori di valutazione	Comportamenti oggetto di valutazione	Peso %	Valutazione (da 1 a 10)	Punteggio complessivo Valutazione per Peso = (A*B)/10
Capacità di programmazione e controllo delle attività	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di individuare gli obiettivi ed elaborare un programma di lavoro, quantificando le risorse necessarie, tenendo conto degli indirizzi della Giunta. - Capacità di gestire le attività di competenza, anche attraverso periodiche azioni di monitoraggio e verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi e dell'impiego delle risorse, proponendo l'adozione di interventi correttivi. - Miglioramento dei processi lavorativi e/o dei servizi. - Semplificazione delle procedure. 	5		
Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamenti ed iniziative adottati per valorizzare i collaboratori ed accrescerne la motivazione. - Analisi e segnalazione dei fabbisogni formativi e di addestramento/aggiornamento del personale assegnato. - Qualità della Leadership espressa. - Valutazione differenziata e meritocratica dei collaboratori. 	5		
Orientamento all'utente esterno/interno	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di individuare e analizzare i bisogni dell'utenza interna ed esterna. - Capacità di analizzare l'impatto delle azioni sull'utenza interna ed esterna. - Contributo al miglioramento delle relazioni interne ed esterne all'ente. - Utilizzo di sistemi informativi orientati all'utenza. 	5		
Gestione delle risorse finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di presidiare le entrate previste e le azioni volte al loro eventuale recupero. - Capacità di gestire il budget assegnato. 	5		
Responsabilità nella gestione degli impegni	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di presidiare le attività assegnate alla struttura nei tempi e nei modi previsti e di intervenire tempestivamente per la soluzione di eventuali problematiche 	5		
Flessibilità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilità alle eventuali modifiche organizzative proposte o alle innovazioni che comportano un cambiamento nel modo di lavorare. - Proattività verso le novità ed i cambiamenti. - Iniziative e proposte avanzate per: <ol style="list-style-type: none"> 1. la realizzazione degli obiettivi previsti negli strumenti di programmazione 2. la razionalizzazione dell'organizzazione interna 	5		
TOTALE		30		30 punti

8. Per l'espressione dei giudizi sul comportamento osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione.

Giudizio	Significato	Punteggio attribuibile
Inefficiente	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile nè ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo.	0-2
Efficiente, ma inefficace	Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo	3-4
Efficace	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo	5-6
Efficace ed efficiente	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile.. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo	7-8
Ottimo	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo	9-10

Art. 13 – Fattori incidenti sulla valutazione dei titolari di Posizione Organizzativa

1. La valutazione dei Titolari di Posizione Organizzativa, così come disciplinata dall'articolo precedente, può essere incisa dalla considerazione dei fattori qui elencati e dettagliatamente disciplinati negli articoli seguenti:

- **Fattori presupposto:** attengono ad aspetti che riguardano l'adempimento di obblighi ineludibili o l'assenza di condizioni che non consentono l'avvio del processo valutativo;
- **Fattori di incremento:** che hanno lo scopo di valorizzare l'esercizio di responsabilità o le attività di rilievo che siano state svolte per fronteggiare l'emergenza, l'urgenza o la carenza nell'utilizzo degli strumenti di programmazione.
- **Fattori di riduzione:** che esprimono una "valutazione di tipo oggettivo" sul comportamento del responsabile, con riferimento al clima di lavoro, ai doveri di ufficio, nonché agli effetti che questi possano determinare nel contesto organizzativo e sul funzionamento complessivo dell'Amministrazione.

Art. 14 - Fattori presupposto

1. Non si procede all'avvio del processo valutativo in presenza delle condizioni qui di seguito elencate:

- a) Condanna per reati contro la pubblica amministrazione o per altri fatti da cui derivi danno all'immagine per l'amministrazione, il cui accertamento sia stato riconosciuto dal giudice competente;
- b) Gravi e reiterate inadempienze relativamente alla prevenzione della corruzione o della trasparenza che hanno dato luogo alla comminazione di sanzioni disciplinari;
- c) Violazione di obblighi comportamentali che abbiano comportato una sanzione disciplinare superiore al rimprovero verbale;
- d) Violazione delle disposizioni contenute nell'articolo 7 del d.lgs 165/2001, in materia di stipula di contratti di collaborazione (comma 5-bis, art. 7 del dlgs 165/2001)

Art. 15 - Fattori di incremento e fattori di riduzione per la valutazione del risultato

1. Al fine di rappresentare al meglio le diverse situazioni in cui la prestazione del titolare di Posizione Organizzativa si esplica si prevede di applicare, al termine della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e del comportamento organizzativo espresso, due categorie di fattori relativi:

- a) **Fattori di incremento:** punteggio "aggiuntivo" attribuito in relazione a particolari benefici per l'attività amministrativa o all'attuazione di attività, di particolare rilievo o impegno, non previste (né prevedibili) nella fase di programmazione. Il punteggio aggiuntivo può essere assegnato per un massimo di 50 punti su 100:

b) Fattori di riduzione: consistono nell'applicazione di punteggi negativi in corrispondenza delle situazioni elencate nella tabella seguente che, in relazione alla loro gravità possono determinare una riduzione da -1 a -100, per ciascuno dei casi previsti, fino al completo abbattimento del punteggio conseguito con i fattori precedenti.

2. Di seguito si riportano le tabelle relative ai fattori di incremento e di riduzione. L'istruttoria viene effettuata dal NdV su relazione del Segretario Comunale relativamente all'operato del TPO nel corso dell'esercizio oggetto di valutazione.

Tabella relativa ai fattori di incremento

		note	Punteggio
a. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	Fino a 5 punti		
b. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Fino a 10 punti		
c. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Fino a 10 punti		
d. Particolari e comprovati benefici per l'Amministrazione in termini di economie di spesa, maggiori entrate, miglioramento dei servizi, miglioramento dell'immagine dell'ente	Fino a 15 punti		
e. Attivazione di particolari sistemi di integrazione e cooperazione, all'interno dell'ente, con i cittadini, le imprese o le altre istituzioni che abbiano determinato significativi benefici	Fino a 10 punti		

Il punteggio derivante dai fattori di incremento deve essere aggiunto ai fattori di valutazione di cui all'articolo precedente ed in ogni caso la somma non può essere superiore ai 100.

Tabella relativa ai fattori di riduzione

1) Avere causato danno all'immagine dell'ente
2) Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento
3) Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: a) Risarcimento del danno b) Indennizzo c) Commissario ad acta d) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990) e) interessi
4) Mancata o incompleta attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa che siano state oggetto di specifiche contestazioni
5) Mancato rispetto delle direttive impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)
6) Mancato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)
7) Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2)
8) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies)
9) mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare, laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)
10) rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo sulla regolarità degli atti
11) indisponibilità alla cooperazione e alla integrazione organizzativa
12) mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo
13) mancata o inadeguata integrazione con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno
14) avere causato ingiustamente debiti fuori bilancio
15) inadeguatezza della valutazione di propri collaboratori, anche a causa della mancata differenziazione
16) Rilievi circostanziati e accertati da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio, per fatti ascrivibili al settore o al responsabile
17) Giudizi negativi in occasione di rilevazioni sul gradimento dei servizi per fatti ascrivibili al settore o al responsabile

La riduzione viene effettuata con il seguente metodo:

- Se ricorrono da 1 a 2 dei fattori elencati: - 5
- Se ricorrono da 3 a 5 dei fattori elencati: - 10
- Se ricorrono più di 5 fattori: da 11 a 100

In ogni caso, laddove il fatto commesso, anche se rientrante in un solo fattore, si rilevi particolarmente grave, si potrà, con adeguata motivazione, sospendere la valutazione, in modo definitivo, esprimendo un "giudizio negativo".

Art. 16. Collegamento con il sistema retributivo della valutazione dei titolari di Posizione Organizzativa

1. Di norma, entro il mese successivo a quello relativo alla rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture organizzative e sentito il Segretario Comunale, il Nucleo di Valutazione predispone la valutazione relativa ad ogni titolare di Posizione Organizzativa e propone al Sindaco/Presidente la valutazione.
2. Il Sindaco/Presidente recepisce la proposta di valutazione del NdV e confermatala, o modificatala motivatamente, attribuisce la valutazione finale.
3. Il punteggio di valutazione espresso in centesimi determina la percentuale di premio spettante al TPO ai sensi dell'art. 15 del CCNL Funzioni Locali 2016-2018.
4. L'ente può definire una percentuale massima del premio di risultato rapportato al valore dell'indennità di posizione goduta dal responsabile (es. 25% come nel CCNL 1999) in funzione delle risorse disponibili.
5. Ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dall'articolo 3 comma 5 bis del D. Lgs 150/2009, si assume come valore attestante l'insufficiente rendimento il punteggio inferiore ai 40 punti. In caso di valutazione inferiore a 60 punti, pur non essendo integrata la fattispecie dell'insufficiente rendimento, il dipendente non partecipa al sistema di premialità di cui al presente articolo.

Art. 17. Valutazione del personale non apicale

1. La valutazione del personale non apicale prende in esame i seguenti fattori:
 - a) **performance organizzativa di ente:** nella misura del **10%** dei punteggi attribuibili al valutato;
 - b) **il contributo dato al raggiungimento alla performance della struttura di appartenenza:** in misura del **10 %**;
 - c) **grado di raggiungimento obiettivi individuali:** nella misura del **50%** dei punteggi attribuibili al valutato;
 - d) **il grado di copertura di ruolo:** i cosiddetti comportamenti organizzativi, nella misura del **30%** dei punteggi attribuibili al valutato.
2. Tutti i dipendenti sono valutati dai titolari di Posizione Organizzativa, attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza e del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo nonché di eventuali obiettivi specifici (ex art. 67.5 CCNL 2016-2018); colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.
3. Il contributo dato alla Performance (performance) per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza è valutato sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno. Questa valutazione riguarda il contributo complessivo prestato dal dipendente rispetto agli obiettivi assegnati annualmente alla struttura di appartenenza nell'ambito della programmazione definita con il PEG/Piano della Performance.

Parametri per la determinazione del contributo dato alla Performance della struttura di appartenenza

Valutazione	Significato	Valore
Insufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione di riferimento nè ha mostrato interesse a impegnarsi per questo	1 - 2
Minimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato al minimo per il conseguimento degli obiettivi ed ha dato un contributo corrispondente	3 - 4

Sufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio al raggiungimento degli obiettivi	5 - 6
Discreto contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile al raggiungimento degli obiettivi	7 - 8
Ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi	9 - 10

4. La valutazione del grado di copertura del ruolo comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato è effettuata sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno.

Parametri di valutazione del comportamento organizzativo (cat. D – C – B - A)

		A	B	C
Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 10)	Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B/10)
Impegno e qualità della Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della Performance data - Impegno nel lavoro svolto - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche 	15		
Adattamento operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi 	7.5		
Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio; - Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici; - Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto 	7.5		
TOTALE		30		30 punti

Per l'espressione dei giudizi sul comportamento osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione.

Correlazione tra giudizio e punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi

Giudizio	Significato	Punteggio attribuibile
Inefficiente	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile nè ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con	0-2

	i requisiti richiesti dal ruolo.	
Efficiente, ma inefficace	Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo	3-4
Efficace	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo	5-6
Efficace ed efficiente	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo	7-8
Ottimo	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo	9-10

Art. 18 - Collegamento con il sistema retributivo delle valutazioni del personale non apicale

1. Entro il mese successivo a quello relativo alla rendicontazione dei risultati di performance dell'ente e delle strutture organizzative, i titolari di Posizione Organizzativa sulla base della rendicontazione effettuata, e previa comunicazione al NdV (per verifica del rispetto dei criteri di valutazione meritocratica previsto dal Dlgs 150/2009), comunica all'Ufficio personale il punteggio attribuito alla performance del personale valutato, contestualmente alla consegna delle schede di valutazione, per il riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema di incentivazione delle norme contrattuali e di settore per tempo vigenti.
2. Ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dall'articolo 3 comma 5 bis del D. Lgs 150/2009, si assume come valore attestante l'insufficiente rendimento il punteggio inferiore ai 40 punti. In caso di valutazione inferiore a 60 punti, pur non essendo integrata la fattispecie dell'insufficiente rendimento, il dipendente non partecipa al sistema di premialità di cui al presente articolo.
3. I criteri per la determinazione degli importi destinati alla incentivazione di produttività connessa ai comportamenti organizzativi ed al contributo ai risultati di struttura, nonché i criteri per determinare la quota destinata alla premialità per eventuali obiettivi specifici, di cui al successivo articolo, vengono definiti con la contrattazione decentrata annuale.
4. La contrattazione decentrata definisce altresì, ai sensi dell'art. 69 del CCNL Funzioni Locali 2016-2018, le modalità di riconoscimento della maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett. b secondo criteri di selettività e meritocrazia.

Art. 19- Valutazione del Segretario Comunale

1. La valutazione del Segretario Comunale è effettuata con le modalità di cui alla scheda allegata (all. 3) e prende in esame i seguenti fattori:
 - a) **Collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa – Art. 97, comma 2, del Tuel:** nella misura del **25%**;
 - b) **Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e Consiglio – Art. 97, comma 4, lett.a del Tuel:** in misura del **25 %**;
 - c) **Funzioni di rogito dei contratti Ente – art -97, comma 4, lett. c) del Tuel::** nella misura del **5%**;
 - d) **Attività di coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti/responsabili di PO:** nella misura del **15%**;
 - e) **Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali:** in misura del **30%**.
2. La valutazione del Segretario comunale, sulla base di quanto previsto al precedente comma è proposta al Sindaco dal Nucleo di Valutazione.

Art. 20 - Meccanismi di garanzia – Procedure di conciliazione

1. Nel caso di Titolari di Posizione Organizzativa, copia della scheda di valutazione è consegnata al valutato, il quale entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricevuta può formulare richiesta di riesame al NdV. Il NdV, sentito il diretto interessato, si esprime in merito alla possibilità di revisione/modifica del giudizio formulato, dandone comunicazione all'Amministrazione.
2. Nel caso di personale valutato dai Titolari di Posizione Organizzativa, i meccanismi di garanzia previsti rispetto alle valutazioni formulate dal Valutatore prevedono il seguente iter procedurale:

- a) Entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, il dipendente, che dissente dalla valutazione, ne dà formale e motivata comunicazione al NdV, e per conoscenza al Titolare di Posizione valutatore, indicando le motivazioni relative ai punti della scheda di valutazione, avverso i quali intende ricorrere.
- b) esame da parte del NdV della comunicazione presentata dal dipendente ed eventuale audizione dello stesso, anche assistito da un rappresentante sindacale di sua fiducia o da un componente della RSU, e/o del soggetto valutatore per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito;
- c) eventuale proposta del NdV al Titolare di Posizione Organizzativa di riesame della valutazione alla luce delle valutazioni effettuate;
- d) comunicazione da parte del Titolare di Posizione Organizzativa al ricorrente, e per conoscenza al NdV, della valutazione finale attribuita a seguito della attivazione del meccanismo di garanzia.

ALLEGATO 1: SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI VALUTAZIONE _____

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PESO	VALUTAZIONE	TOTALE
a) Performance organizzativa di ente			
- Obiettivo X	10%		
- Obiettivo Y	10%		
Totale	20%		
PERFORMANCE INDIVIDUALE			
a) Grado di raggiungimento obiettivi individuali			
- Obiettivo X			
- Obiettivo Y			
Totale	50%		
b) Grado di copertura del ruolo (comportamenti organizzativi)			
<i>Capacità di programmazione e controllo delle attività</i>	10%		
<i>Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane</i>	10%		
<i>Orientamento all'utente esterno/interno</i>	5%		
<i>Gestione delle risorse finanziarie</i>	5%		
<i>Responsabilità nella gestione degli impegni</i>	5%		
<i>Flessibilità organizzativa</i>	5%		
Totale	30%		
TOTALE	100%		

FATTORI DI INCREMENTO	Peso	Totale
a. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	Fino a 5 punti	0%
b. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Fino a 10 punti	0%
c. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Fino a 10 punti	0%
d. Particolari e comprovati benefici per l'Amministrazione in termini di economie di spesa, maggiori entrate, miglioramento dei servizi, miglioramento dell'immagine dell'ente	Fino a 15 punti	0%
e. Attivazione di particolari sistemi di integrazione e cooperazione, all'interno dell'ente, con i cittadini, le imprese o le altre istituzioni che abbiano determinato significativi benefici	Fino a 10 punti	0%
TOTALE		0%

FATTORI DI RIDUZIONE	SI (1)/NO (0)
1) Avere causato danno all'immagine dell'ente	
2) Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento	
3) Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi:	
a) Risarcimento del danno	
b) Indennizzo	
c) Commissario ad acta	
d) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990)	
e) interessi	
4) Mancata o incompleta attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa che siano state oggetto di specifiche contestazioni	
5) Mancato rispetto delle direttive impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)	
6) Mancato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)	
7) Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2)	
8) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies)	
9) mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare, laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)	
10) rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo sulla regolarità degli atti	
11) indisponibilità alla cooperazione e alla integrazione organizzativa	
12) mancata o inadeguata partecipazione alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo	
13) mancata o inadeguata integrazione con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno	
14) avere causato ingiustamente debiti fuori bilancio	
15) inadeguatezza della valutazione di propri collaboratori, anche a causa della mancata differenziazione	
16) Rilievi circostanziati e accertati da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio, per fatti ascrivibili al settore o al responsabile	
17) Giudizi negativi in occasione di rilevazioni sul gradimento dei servizi per fatti ascrivibili al settore o al responsabile	
NUMERO TOTALE RILIEVI	0
TOTALE RIDUZIONE DI PUNTEGGIO	0%

PUNTEGGIO FINALE DELLA VALUTAZIONE	
RISULTATO DELLA PERFORMANCE	0%
FATTORI DI INCREMENTO	0%
FATTORI DI RIDUZIONE	0%
TOTALE	0%
Data	
Il Nucleo di Valutazione	
Il Valutato	
Eventuali osservazioni da parte del valutatore	
Eventuali osservazioni da parte del valutato	

ALLEGATO 2: SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON APICALE

ANNO DI VALUTAZIONE _____

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PESO	VALUTAZIONE	TOTALE
a) Performance organizzativa di ente			
- Obiettivo X	5%		
- Obiettivo Y	5%		
Totale	10%		
b) Grado di raggiungimento obiettivi di struttura			
- Obiettivo X			
- Obiettivo Y			
Totale	10%		
PERFORMANCE INDIVIDUALE			
c) Grado di raggiungimento obiettivi individuali			
- Obiettivo X			
- Obiettivo Y			
Totale	50%		
d) Grado di copertura del ruolo (comportamenti organizzativi)			
<i>Impegno e qualità della Performance individuale</i>	20%		
<i>Adattamento operativo</i>	5%		
<i>Orientamento all'utenza ed alla collaborazione</i>	5%		
Totale	30%		
TOTALE	100%		

Data
Il Valutatore
Il Valutato
Eventuali osservazioni da parte del valutatore
Eventuali osservazioni da parte del valutato

ALLEGATO 3: SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

ANNO DI VALUTAZIONE _____

	Scala di valutazione a)					PESO (b)	Punteggio ponderato (a x b)
	NEGATIVO	INSODDISFACENTE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	OTTIMO		
	0	30	50	80	100		
a) Collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa - Art.97, comma 2 del TUEL partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del Segretario						25%	0
b) Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e Consiglio - Art.97, comma 4, lettera a) del TUEL						25%	0
<i>Fattori esplicativi per entrambe le aree</i>							
a) e b).1 Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, al fine di una loro applicazione pratica rispondente alle esigenze dell'Ente							
a) e b) .2 Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso anche in relazione ai pareri espressi.							
a) e b).3 Ottimizzazione delle relazioni con dipendenti e organi politici							
a) e b) .4 Rispetto delle scadenze assegnate, per l'assolvimento dei propri compiti							

c) Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente - Art.97, comma 4, lettera c) del TUEL								5%	0
<i>Fattori esplicativi</i>									
c) attività rogatoria di tutti i contratti nei quali l'ente è parte, con effetti positivi per l'ente in quanto è venuta meno la necessità di rivolgersi per la stipula di qualsiasi contratto ad un professionista esterno abilitato (notaio) con rilevanti risparmi di spesa.									
d) Attività di coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti								15%	0
<i>Fattori esplicativi</i>									
d. Collaborazione e propensione al coordinamento dei dirigenti e con gli altri responsabili di struttura.									
e) grado di raggiungimento degli obiettivi individuali								30%	0
Totale								100%	0

punteggio totale	0	
-------------------------	---	--