

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

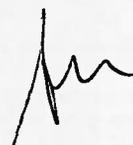
## TITOLO I FINALITÀ E DEFINIZIONI

### *Art. 1 Il Ciclo della Performance*

1. La performance è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso, le strutture organizzative ed i singoli dipendenti, anche di qualifica dirigenziale, forniscono al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Amministrazione.
2. La performance è misurata e valutata a livello di ente, di struttura organizzativa e a livello individuale.
3. Il Ciclo di gestione della performance ha come obiettivo primario l'accrescimento del valore del servizio pubblico, inteso come capacità di fornire risposte ai bisogni della collettività amministrata e di promuovere l'interesse generale attraverso l'utilizzo efficiente delle risorse strumentali e umane.
4. Il Ciclo di gestione della performance si sviluppa, attraverso le seguenti fasi:
  - pianificazione degli obiettivi in un ottica temporale di mandato amministrativo con successiva loro declinazione annuale, in termini di risultati attesi, risorse assegnate e soggetti responsabili;
  - definizione, attraverso il Piano annuale di valutazione, di puntuali meccanismi di correlazione tra obiettivi assegnati, risultati eventualmente conseguiti e sistema premiante;
  - misurazione dei risultati raggiunti con cadenza almeno quadrimestrale ed in occasione degli adempimenti di cui all'articolo 193 del D.lgs. n. 267/2000;
  - valutazione a fine anno, della performance organizzativa ed individuale;
  - utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.
5. Il Ciclo di gestione della performance si realizza nel rispetto del principio della trasparenza, dando opportuna pubblicità a tutte le sue fasi, mediante pubblicazione dei relativi documenti (o loro estratto) sul sito internet dell'ente.

### *Art. 2 Livelli e ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa*

1. La performance organizzativa viene misurata e valutata, come più dettagliatamente illustrato nell'allegato A al presente titolo, con riferimento:
  - a) alla capacità dell'ente di realizzare le politiche strategiche, nonché al loro l'impatto sull'ambiente esterno di riferimento (Profilo Strategico);
  - b) alla capacità della struttura di operare in condizioni di equilibrio in termini di risorse utilizzate in rapporto agli out-put prodotti ed il livello di benessere organizzativo raggiunto (Profilo Organizzativo);



- c) al raggiungimento da parte dei singoli settori dei risultati finali previsti in termini quantitativi e qualitativi (efficacia), alla soddisfazione dei destinatari e beneficiari dei servizi (Profilo Gestionale).
2. La funzione di misurazione e la valutazione della performance organizzativa è svolta dall'Organismo indipendente di valutazione.

### **Art. 3**

#### ***Misurazione e valutazione della performance individuale***

1. La valutazione della performance individuale è finalizzata al miglioramento del rendimento organizzativo, allo sviluppo professionale e al miglioramento dei servizi pubblici erogati dall'ente. La valutazione della performance individuale è correlata alla performance organizzativa.
2. Sono assunti a fattori di valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale titolare di Posizione organizzativa o Alta professionalità l'"Attività di gestione" e la "Prestazione lavorativa"; sono assunti a fattori di valutazione, della performance individuale del restante personale dipendente i "Risultati di gruppo e/o individuali" e la "Prestazione lavorativa". Quanto sopra secondo lo schema riportato nell'allegato B al presente titolo del regolamento.
3. In relazione a ciascun fattore, è stabilito il punteggio massimo attribuibile distintamente per: a) per i direttori di area e per il Comandante della Polizia Municipale; b) per i dirigenti di settore; c) per i titolari di PO o AP; d) per il restante personale delle Categorie.
4. Il punteggio previsto per ciascun fattore è ripartito tra i vari profili e sottoprofili di valutazione secondo quanto stabilito annualmente nel Piano annuale di valutazione.
5. La valutazione individuale, nei modi espressamente previsti dal presente regolamento, è correlata allo sviluppo della carriera dei dipendenti e all'attribuzione di incarichi ai dirigenti.

## **TITOLO II**

### **ORGANISMI E DOCUMENTI PER LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

#### **Art. 4**

#### ***Organismo indipendente di valutazione (OIV): nomina, funzionamento***

1. E' istituito, per le finalità previste dal presente regolamento, l'Organismo indipendente di valutazione; il quale è composto di tre componenti nominati dal Sindaco all'esterno dell'apparato comunale, di estrazione professionale diversa, di elevata ed attinente professionalità ed esperienza. Non possono far parte dell'Organismo indipendente di valutazione soggetti che si trovino nelle condizioni previste dall'art. 14 comma 8 del D.Lgs. 150/09.
2. La permanenza in carica, dei componenti OIV, non può eccedere la durata di un mandato amministrativo, ovvero 5 anni, se non per il tempo strettamente necessario alla ricostituzione dell'organismo. L'incarico è rinnovabile.
3. L'Organismo indipendente di valutazione opera in maniera coordinata con il Direttore Generale, (laddove non nominato con il Segretario Generale) il quale partecipa alle riunioni dell'OIV ed è comunque informato sui relativi lavori. L'OIV svolge le funzioni, di cui ai commi 2, 4 e 5 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, inoltre:

- a) ai sensi del comma 3, art. 30 e comma 2 art. 7 del D.lgs. 150/2009, definisce ed aggiorna il sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al presente titolo ;
  - b) esercita ogni altra funzione allo stesso espressamente demandata da norme di legge, e dai contratti collettivi di lavoro.
4. Per l'esercizio delle sue funzioni l'OIV ha accesso a tutti gli atti e documenti del Comune ed ha diritto di ottenere direttamente dagli uffici le notizie e le informazioni utili all'assolvimento dei propri compiti.
  5. L'Organismo indipendente di valutazione, nel rispetto delle norme previste dalla legge, dallo Statuto e dal presente regolamento, gode di piena autonomia organizzativa ed operativa; nomina al suo interno un responsabile con compiti di coordinatore dei lavori e di interlocutore primario del Sindaco, del Direttore Generale e del Segretario Generale.
  6. L'OIV si considera riunito validamente quando almeno due suoi componenti sono presenti; per specifiche funzioni o circostanze può essere designato ad operare un suo solo componente.

#### **Art. 5**

#### ***Struttura tecnica per la misurazione della performance***

1. Presso l'Organismo indipendente di valutazione, al fine di renderne effettivo il ruolo e garantirne la necessaria autonomia, indipendenza e celerità nell'esercizio delle proprie funzioni e competenze, è costituita una specifica Struttura tecnica permanente di supporto per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie. Tale struttura dipende, in posizione di staff, dalla Direzione generale ed opera, quanto all'esercizio delle funzioni di supporto dell'OIV, con il coordinamento dello stesso OIV.
2. Il responsabile della struttura tecnica permanente deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche; e' incaricato, sentito il Direttore Generale o se non nominato il Segretario Generale, su indicazione dell'OIV, tra il personale avente detti requisiti. Il responsabile della struttura tecnica permanente, per poter essere nominato, dovrà comunque trovarsi in posizione di terzietà rispetto alle funzioni che l'OIV e' chiamato a svolgere, da valutarsi, in particolare, tenuto conto di eventuali altri incarichi, funzioni o ruoli da questi ricoperti.
3. La valutazione della performance del responsabile della struttura, così come quella degli altri componenti della stessa, è predisposta sulla base di specifica relazione dell'OIV.

#### **Art. 6**

#### ***Piano della performance***

1. Il Piano della performance si definisce con l'approvazione del Piano esecutivo di gestione corredato degli elementi informativi contabili, extracontabili e descrittivi necessari a supportare il Ciclo della Performance (programmazione - controllo - valutazione). In particolare il Piano della performance, contiene 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 organizzativa dell'amministrazione, in coerenza con quanto al riguardo previsto dall'allegato "A" al presente regolamento, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Il Piano della performance è redatto, nel rispetto dei principi di legge e delle indicazioni Anci Civit, in coerenza con i documenti di programmazione e pianificazione dell'ente, previsti dal T.U.E.L., da svilupparsi nel rispetto del

“Principio della configurazione gerarchica dei livelli di pianificazione”, da osservarsi nelle seguenti dimensioni:

- a) soggettiva, ovvero nel rispetto della distinzione dei ruoli tra organi politici ed organi tecnici;
  - b) economico finanziaria, in ordine a garantire la necessaria coerenza ed un adeguato allineamento tra le risorse predefinite ed assegnate alle varie linee di azione nei documenti di pianificazione e programmazione generale;
  - c) funzionale, che assicuri un adeguato nesso logico tra i contenuti degli strumenti di programmazione generale, quelli attuativi di secondo livello e gli obiettivi settoriali;
  - d) temporale affinché le azioni di breve periodo siano allineate con le strategie di medio termine.
2. L'Organismo indipendente di valutazione supporta l'Amministrazione, in tutte le fasi di definizione del Piano della performance ed esprime pareri, con riferimento specifico all'idoneità tecnica del documento prodotto rispetto alle finalità cui è preordinato ed ai sopra richiamati principi di definizione. Tali pareri sono espressi anche in itinere, su istanza del Direttore Generale (se non nominato del Segretario Generale).
3. Il Piano della performance si sviluppa su un orizzonte temporale triennale e viene periodicamente aggiornato anche con frequenza infrannuale, fermo restando il parere dell'OIV.

#### *Art. 7*

#### *Piano annuale di valutazione*

1. Entro il 31 dicembre di ciascun anno, e comunque successivamente all'approvazione del Piano della performance, viene formulato per l'anno successivo, il Piano di valutazione, previa consultazione del Comitato di direzione. Tale piano costituisce lo strumento flessibile attraverso cui le previsioni del presente regolamento vengono tradotte in strumenti concreti, consentendo di guidare il sistema verso un percorso di continuo miglioramento, secondo quanto illustrato nell'allegato D.
2. Il processo di formulazione del Piano di valutazione, sulla base di specifiche direttive del Sindaco, è gestito di comune intesa tra il Direttore Generale (o Segretario Generale, in caso di mancata nomina del Direttore Generale) e l'Organismo indipendente di valutazione, cui compete la relativa validazione nonché l'approvazione delle schede, di cui al comma 5, e si conclude entro 60 giorni dall'approvazione degli strumenti di programmazione previsti al precedente comma.
3. Il piano contiene, oltre le linee guida della valutazione annuale:
  - a) gli obiettivi di miglioramento comuni a tutti i servizi, laddove ricorrano;
  - b) aspetti di dettaglio per la gestione del sistema di valutazione:
    - i criteri e tempistica del monitoraggio, criteri di verifica e valutazione dei risultati;
    - la ripartizione tra i vari profili e sotto profili di valutazione del punteggio massimo previsto per ciascun fattore;
    - gli eventuali elementi di modifica che si intendono apportare al modello base di correlazione tra punteggio conseguito e compenso incentivante riconosciuto, di cui al successivo art. 10;
    - il sistema di collocazione del personale in graduatorie di merito di cui all'art. 19;
    - le modalità attraverso cui i direttori di area sovrintendono alle procedure valutative in ordine a garantire quanto più possibile omogeneità di valutazione del personale dipendente da parte dei dirigenti di settore che ricadono nell'ambito organizzativo di propria competenza;
  - c) procedure e modalità di raccordo e coordinamento con gli organi ed uffici preposti:
    - alla predisposizioni di dati di contabilità economico analitica e finanziaria;

- alla gestione dei procedimenti disciplinari;
  - alla gestione dei controlli di regolarità amministrativa e contabile;
- d) l'importo di riferimento della retribuzione di risultato prevista per ciascuna fascia di *merito*
  - e) Criteri attraverso cui si risolvono i casi di pari merito nell'ambito delle graduatorie valutative della performance individuale;
  - f) i criteri di gestione del premio annuale delle eccellenze, del premio annuale dell'innovazione e del premio di efficienza;
  - g) i criteri di predisposizione di graduatorie per l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale.
4. Il piano annuale di valutazione è corredato delle schede individuali del personale con ruolo dirigenziale, contenenti per ciascun dirigente le indicazioni delle azioni o dei risultati da conseguire, secondo il Piano della performance formalmente approvato, nonché gli indicatori, gli indici ed eventuali altri elementi da assumere a base della valutazione. Il contenuto delle schede individuali viene definito attraverso una procedura che preveda la partecipazione del dirigente interessato, nonché il coinvolgimento del direttore di area, nella predisposizione delle schede dei dirigenti di servizio. Le schede individuali sono firmate dal Sindaco e dal Coordinatore dell'Organismo indipendente di valutazione. Per i dirigenti, dette schede sono firmate anche dal Direttore Generale (in caso di mancata nomina dal Segretario Generale) e, per i soli dirigenti di servizio, anche dal rispettivo Direttore d'Area; i dirigenti cui la scheda è riferita, controfirmano per presa visione.

#### **Art. 8**

#### **Relazione sulla performance**

1. La Relazione sulla Performance costituisce il documento attraverso il quale si evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, il conseguimento dei risultati, organizzativi dell'ente ed individuali, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La relazione certifica inoltre i risultati conseguiti nell'ambito dei progetti cui si riferiscono i premi annuali per l'innovazione e l'efficienza
2. La Relazione sulla Performance è predisposta Direttore Generale (in caso di mancata nomina dal Segretario Generale) d'intesa con l'Organismo indipendente di valutazione; viene quindi proposta alla Giunta per l'adozione contestualmente alla presentazione della proposta di valutazione della dirigenza. Successivamente, ovvero entro 15 gg. dall'esame degli eventuali ricorsi presentati dalla dirigenza, la Giunta procede all'approvazione della Relazione sulla Performance, tale documento viene quindi inviato all'OIV per la sua validazione; l'OIV si esprime al riguardo entro i successivi 15 giorni, nel rispetto di quanto previsto dal Titolo III del D.Lgs 150/2009, e per la successiva pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente.

### TITOLO III

### LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE CON RUOLO DIRIGENZIALE

#### **Art. 9**

#### **Procedimento di valutazione della dirigenza:**

1. La definizione della proposta di valutazione del personale con ruolo dirigenziale avviene in appositi incontri individuali dove il Direttore Generale, assistito da almeno un componente dell'Organismo indipendente di valutazione, discute e confronta con i dirigenti i dati, gli elementi,

le informazioni e quant'altro considerato utile ai fini della proposta di valutazione; a tale contraddittorio, per i dirigenti di servizio concorrono anche i rispettivi direttori di area. Al termine dell'incontro, il Direttore Generale, su proposta del direttore d'area (laddove ricorra), sentito il componente dell'OIV, comunica al dirigente valutato l'ipotesi di punteggio proposto. Il dirigente valutato ha facoltà di richiedere che vengano verbalizzate le proprie osservazioni e quindi conservate nella propria cartella personale.

2. L'Organismo indipendente di valutazione, conclusi gli incontri, acquisiti e valutati gli atti nella loro globalità, formula, sentito il Direttore Generale (in caso di mancata nomina sentito il Segretario Generale), la proposta di valutazione complessiva da sottoporre al Sindaco.

3. Unitamente alla proposta di valutazione della dirigenza si invia al Sindaco anche la Relazione sulla performance predisposta dall'Organismo indipendente di valutazione d'intesa con il Direttore Generale (in caso di mancata nomina con il Segretario Generale).

4. Il Sindaco, sentita la Giunta, definisce la valutazione finale; la quale, laddove si discosti dalla proposta ricevuta, deve di ciò dare motivazione.

L'esito della valutazione, tramite specifiche schede esplicative, è immediatamente comunicato ai dirigenti valutati, affinché, se lo ritengono, possano chiedere per iscritto, entro 5 gg. dal ricevimento della valutazione, un riesame.

Il riesame può essere richiesto all'OIV e da questi ammesso qualora non tutti gli elementi da porsi a base della valutazione siano stati presi in considerazione o correttamente valutati.

Nel caso in cui il riesame sia ammesso dall'OIV, viene ripetuto l'incontro con il dirigente di cui al comma 2 entro i successivi 10 giorni; a tale incontro parteciperanno, oltre ai soggetti coinvolti in prima istanza, anche l'OIV ed il Sindaco; al termine di tali incontri l'OIV formalizza la propria proposta e la comunica al Sindaco per quanto di competenza.

Conclusa la fase di riesame delle valutazioni a seguito degli eventuali ricorsi, entro 15 giorni, la Giunta adotta la Relazione sulla Performance che viene trasmessa all'OIV per la validazione finale. Entro i 15 giorni successivi l'OIV valida o rinvia la relazione sulla performance alla Giunta.

Approvata la Relazione sulla Performance, il Sindaco, sentita la giunta, decide in un unico contesto tutte le richieste di riesame ed approva con proprio decreto la valutazione finale. L'OIV riassume gli atti della valutazione, formula eventuali osservazioni e, sulla base dei livelli di performance attribuiti, compila la graduatoria delle valutazioni individuali; il settore Organizzazione e Personale procede alla liquidazione dei compensi.

#### **Art. 10**

#### ***Esito finale della valutazione***

1. L'esito finale della valutazione, se positivo, è espresso nei seguenti giudizi sintetici complessivi: Eccellente, Distinto, Buono.

2. Le risorse disponibili per la corresponsione della retribuzione di risultato collegata alla performance individuale, previo accantonamento, di eventuali somme previste dal C.C.I.A. e quindi del 5% del fondo da destinarsi alla gestione di eventuali ricorsi (o da impiegarsi per altre finalità, secondo le norme dei contratti collettivi di lavoro, nazionale e decentrato) sono così ripartite:

- il 50% a favore della fascia di merito corrispondente al giudizio sintetico "eccellente" a cui accederanno coloro che conseguiranno un punteggio superiore a 90 punti su 100 ed ove si presume verrà collocato mediamente un terzo del personale con valutazione positiva;
- il 33,3% a favore della fascia di merito corrispondente al giudizio sintetico "distinto" a cui accederanno coloro che conseguiranno un punteggio compreso tra i 75 e 90 punti su 100 ed ove si presume verrà collocato mediamente un terzo del personale con valutazione positiva;
- il 16,7% a favore della fascia di merito corrispondente al giudizio sintetico "buono" a cui accederanno coloro che conseguiranno una valutazione positiva ma con punteggio inferiore a 75 punti su 100, ove verrà collocato il restante terzo del personale.

3. Laddove a consuntivo, i punteggi effettivamente attribuiti dovessero determinare una collocazione del personale in prima fascia di merito (corrispondente cioè al giudizio "Eccellente") in misura superiore o inferiore di 5 punti percentuali rispetto al valore mediamente previsto (33,3%), il punteggio di accesso a tale fascia verrà, in funzione di ciò, aumentato o ridotto, al fine di ricondurre il numero di soggetti collocati in tale livello premiante, nell'ambito del margine di oscillazione massimo sopra indicato.

Successivamente, ed analogamente, si procederà con riguardo alla seconda fascia di merito; ne consegue che il margine di oscillazione massimo consentito per la terza fascia di merito diviene di 10 punti percentuali, (si riporta in allegato C uno schema esemplificativo del sistema in cui si prefigurano possibili casi applicativi).

4. Il sistema di correlazione, tra punteggio conseguito e compenso incentivante riconosciuto, potrà essere, di anno in anno, (con riferimento alle percentuali di personale collocabile nelle singole fasce di merito ed i relativi margini di oscillazione, alle risorse a queste destinate ed ai punteggi di accesso), oggetto di revisione sentite le rappresentanze sindacali. Quanto sopra fatto salvo che la soluzione annualmente adottata, dovrà comunque osservare il dettato normativo al riguardo vigente, e che salvo diversa previsione del Piano annuale di valutazione varrà il modello sopra illustrato.

Nel determinare il numero di soggetti che ricadono in ciascuna fascia, laddove le sopra richiamate percentuali non corrispondessero a numeri interi, gli arrotondamenti avverranno sempre per difetto in fascia superiore e sempre in eccesso in fascia inferiore.

5. Contro gli atti di valutazione sono ammesse le ordinarie impugnative previste dalla legge, a conclusione avvenuta del procedimento di valutazione.

#### **Art. 11**

#### ***Valutazione negativa della dirigenza, procedura e conseguenze***

1. Il mancato conseguimento, di almeno la metà del punteggio previsto, anche in uno solo dei due fattori valutativi, comporta l'attribuzione di un giudizio finale "Insufficiente" e la conseguente non corresponsione della retribuzione di risultato.

2. Il sussistere di presupposti per la valutazione negativa, che non abbia di per sé natura o rilevanza disciplinare, deve essere tempestivamente e formalmente segnalato al dirigente interessato, anche in corso d'anno, direttamente dall' Organismo indipendente di valutazione o, previo accertamento dei relativi presupposti, anche su istanza motivata del Sindaco o del Direttore Generale (se non nominato del Segretario Generale) o del direttore di area, per i dirigenti di settore.

3. Laddove la segnalazione di cui al periodo precedente non abbia luogo la sanzione massima erogabile corrisponde alla mancata erogazione della retribuzione di risultato. In caso di proposta di valutazione negativa, almeno 7 giorni prima dell'incontro di cui all'art. 9 comma 1 l'Organismo indipendente di valutazione, contesta per iscritto al dirigente interessato le carenze riscontrate a base della proposta di valutazione negativa.

4. A tale contraddittorio il dirigente ha facoltà di farsi assistere nel procedimento, da legali di sua fiducia o da un rappresentante sindacale cui abbia conferito specifico incarico, mentre l'Organismo indipendente di valutazione, partecipa all'incontro, anche in prima istanza, costituito in forma collegiale. Se confermato, a seguito del contraddittorio, l'esito negativo della valutazione deve essere espressamente motivato ed inviato al Sindaco per quanto di competenza, seguendo poi l'iter previsto dal precedente art. 9 comma 4.

5. Al riconoscimento della valutazione negativa, fatta salva l'avvenuta tempestiva segnalazione di cui al precedente comma 2, l'Amministrazione potrà, nel rispetto di quanto previsto da norme di legge e dai contratti collettivi di lavoro, revocare l'incarico in atto o, laddove ricorrano i presupposti, recedere dal rapporto di lavoro, con le conseguenze previste dalla normativa contrattuale. In caso di revoca, il Sindaco assegna altro incarico, inclusi quelli di cui all'art. 18 comma 10 del D.Lgs. 165/2001.

6. La sanzione è disposta dal Sindaco al termine della procedura di valutazione, ed è graduata in relazione alla gravità dei casi in ragione: a) della gravità degli accertamenti, b) della loro natura (avendo a riguardo livello di rispetto delle direttive di sindaco, giunta e assessori, al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati), c) della frequenza con cui questi si sono riscontrati. La sanzione è assunta, se ed in quanto previsto, previo conforme parere del Comitato dei Garanti. Il Sindaco delle proprie determinazioni deve informare la Giunta.

#### **Art. 12**

#### ***Attribuzione dell'indennità in misura ridotta in presenza di altri compensi incentivanti***

1. Nel caso in cui il dirigente abbia percepito nel corso dell'anno di riferimento altre indennità incentivanti (es. : i diritti per la progettazione di opere pubbliche o di piani urbanistici, o i compensi per il recupero dell'evasione fiscale e simili) la retribuzione di risultato, viene corrisposta in misura ridotta secondo gli accordi contrattuali in essere, nazionali e decentrati.
2. Le quote di retribuzione di risultato così recuperate vengono ridistribuite tra gli stessi in relazione al giudizio sintetico conseguito, secondo i criteri di cui al precedente art. 10.

### **TITOLO IV**

#### **LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA O ALTA PROFESSIONALITÀ**

#### **Art. 13**

#### ***Il processo di valutazione del personale con Posizione organizzativa o alta professionalità***

1. L'Organismo indipendente di valutazione, sovrintende al processo di valutazione del personale con PO o AP; la responsabilità gestionale ed operativa del processo di valutazione compete al dirigente cui la risorsa è assegnata.

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi essenziali:

- a) predisposizione delle schede individuali di valutazione, validate dall'OIV
- b) effettuazione di verifiche intermedie sullo stato di realizzazione degli obiettivi assegnati;
- c) verifica finale e raccolta dei dati, anche, laddove necessario, con il contributo della Struttura tecnica di supporto dell'OIV. Tale fase deve concludersi entro tre mesi dalla fine dell'anno, salvo il caso in cui occorra acquisire dati desumibili dal conto consuntivo.
- d) certificazione dei risultati da parte dell'OIV ai sensi del vigente CCNL
- e) predisposizione, entro il 30 aprile di ciascun anno, da parte del dirigente, della proposta annuale di valutazione e discussione della stessa con il soggetto valutato entro i successivi 30 gg;
- f) Verifica e validazione delle valutazioni proposte, da parte dell'OIV, entro i successivi 30 gg. dal ricevimento delle stesse.

#### **Art. 14**

#### ***Procedimento di valutazione del personale con Posizione organizzativa o alta professionalità, coinvolgimento dei soggetti valutati.***

1. La definizione della proposta di punteggio individuale avviene in appositi incontri in cui il dirigente responsabile, discute e confronta con il personale valutato i dati, gli elementi, le informazioni e quant'altro considerato utile ai fini della proposta di valutazione. Il dipendente

valutato ha facoltà di richiedere che vengano verbalizzate le proprie osservazioni e quindi conservate nella propria cartella personale.

2. Entro i 5 giorni successivi all'incontro, il titolare di PO o AP che non si ritenga soddisfatto del punteggio espresso dal proprio dirigente formula, a pena di decadenza, le proprie osservazioni all'Organismo indipendente di valutazione, chiedendo il riesame e la rettifica della valutazione proposta. Il riesame può essere richiesto all'OIV e da questi ammesso, qualora non tutti gli elementi da porsi a base della valutazione siano stati presi in considerazione o correttamente valutati. Nel caso in cui il riesame sia ammesso dall'OIV, viene ripetuto l'incontro con il soggetto valutato; nella circostanza partecipa al contraddittorio oltre il soggetto valutato ed il dirigente responsabile anche l'OIV con almeno un suo componente. Esaurita la fase del contraddittorio l'OIV formalizza la propria posizione, che rimane nella cartella personale del valutato, confermando la valutazione inizialmente proposta dal dirigente o invitando lo stesso dirigente ad una sua revisione; la decisione finale rimane comunque in capo al dirigente proponente. Sia le osservazioni dell'OIV, sia le decisioni del valutatore rimangono acquisite nella scheda personale del valutato e concorrono alla valutazione del valutatore stesso.

3. A conclusione avvenuta del procedimento, successivamente alla validazione della relazione sulla performance, l'OIV riassume gli atti della valutazione e sulla base dei livelli di performance attribuiti compila la graduatoria delle valutazioni individuali; il settore Organizzazione e Personale procede alla liquidazione dei compensi.

4. Contro gli atti di valutazione sono ammesse le ordinarie impugnative previste dalla legge.

#### **Art. 15**

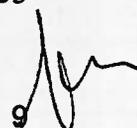
#### ***Esito finale della valutazione e valutazione negativa del personale con Posizione organizzativa o alta professionalità***

1. Il sistema di correlazione tra performance conseguita e retribuzione di risultato corrisposta adottato è pari a quello della dirigenza, così come indicato al precedente art. 10.

2. Il mancato conseguimento, di almeno il 50% del punteggio previsto, anche in uno solo dei fattori valutativi, comporta una finale valutazione di "Insufficiente rendimento" e la conseguente non corresponsione della retribuzione di risultato.

3. Il sussistere di presupposti per la valutazione negativa, che non abbia di per sé natura o rilevanza disciplinare, deve essere tempestivamente e formalmente segnalato al soggetto interessato, anche in corso d'anno, direttamente dall' Organismo indipendente di valutazione, che ne verifica gli estremi, su istanza motivata del dirigente responsabile. Laddove la segnalazione di cui al periodo precedente non abbia luogo la sanzione massima erogabile corrisponde alla mancata erogazione della retribuzione di risultato. In caso di proposta di valutazione negativa, il dirigente responsabile, con congruo anticipo (in coerenza con eventuali previsioni di legge e contrattuali e comunque almeno 7 giorni prima dell'incontro di cui all'art. 14) contesta per iscritto al titolare di PO o AP interessato le carenze riscontrate a base della proposta di valutazione negativa. A tale contraddittorio il soggetto valutato ha facoltà di farsi assistere nel procedimento, da legali di sua fiducia o da un rappresentante sindacale cui abbia conferito specifico incarico. L'esito negativo della valutazione deve essere espressamente motivato ed inviato all'OIV per quanto di competenza, prevedendosi poi la prosecuzione dell'iter indicato al precedente art. 14.

4. L'atto contenente la valutazione negativa, in presenza di atti di inflizione di sanzioni disciplinari per violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa stessa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza o dai codici di comportamento di cui all'articolo 54 del D.Lgs. n. 165/2001, deve contenere l'avvertimento che persistendo nell'anno successivo le medesime condizioni (giudizio negativo più sanzioni disciplinari per violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa) il lavoratore incorre nella negativa condizione valutativa di cui all'art. 55 quater comma 2 del D.Lgs. n. 165/2001.



5. Al riconoscimento della valutazione negativa, fatta salva l'avvenuta tempestiva segnalazione di cui al precedente comma 2 secondo periodo, l'Amministrazione potrà, nel rispetto di quanto previsto da norme di legge e dai contratti collettivi di lavoro, assumere ulteriori provvedimenti rispetto alla sola mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

6. Nel caso di prestazione lavorativa, riferibile ad un arco temporale non inferiore al biennio, per la quale il dirigente di appartenenza formula, ai sensi delle presenti disposizioni nonché di quelle legislative e contrattuali concernenti la valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche, una ripetuta (nel senso di almeno due giudizi annuali negativi) valutazione di insufficiente rendimento e questo è dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione stessa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza o dai codici di comportamento di cui all'articolo 54 del D.Lgs. n. 165/2001, con conseguente inflizione di una o più sanzioni disciplinari, il dirigente valutatore segnala all'Ufficio Procedimenti Disciplinari dell'ente, la predetta valutazione insufficiente ai fini dell'accertamento della più grave responsabilità disciplinare di cui all'art. 55 quater comma 2 del D.Lgs. n. 165/2001.

#### **Art. 16**

#### ***Attribuzione dell'indennità in misura ridotta in presenza di altri compensi incentivanti***

1. In presenza di compensi incentivanti, professionali o comunque aventi carattere retributivo, derivanti da leggi specifiche o da progetti finalizzati e obiettivi di risparmio di gestione, qualora le attività incentivate rientrino nelle normali attività svolte dal dipendente, la retribuzione di risultato viene corrisposta in misura ridotta secondo gli accordi contrattuali in essere, nazionali e decentrati.
2. Le somme così recuperate vengono ridistribuite tra gli stessi, in relazione al giudizio sintetico conseguito, secondo i criteri di cui al precedente art. 10.

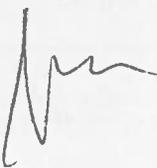
### **TITOLO V**

#### **LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE (NON DIRIGENTE E NON TITOLARE DI PO O AP)**

#### **Art. 17**

#### ***Il processo di valutazione del personale dipendente***

1. L'Organismo indipendente di valutazione, sovrintende al processo di valutazione del personale di cui al presente capo. La responsabilità gestionale ed operativa del processo di valutazione compete al dirigente cui la risorsa è assegnata.
2. Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi essenziali:
  - a) predisposizione delle schede di valutazione, o Piani di lavoro, successivamente alla predisposizione del piano annuale di valutazione; le schede sono validate (anche a campione tenuto conto delle risorse a ciò effettivamente disponibili) dall'OIV;
  - b) effettuazione di verifiche intermedie sullo stato di realizzazione degli obiettivi assegnati;
  - c) verifica finale e raccolta dei dati, delle informazioni e delle documentazioni a fine periodo, anche con il contributo, laddove necessario, della Struttura tecnica di supporto dell'OIV. Tale fase deve concludersi entro tre mesi dalla fine dell'anno, salvo il caso in cui occorra acquisire dati desumibili dal conto consuntivo.
  - d) certificazione dei risultati da parte dell'OIV ai sensi del vigente CCNL
  - e) predisposizione della proposta annuale di valutazione, da parte del dirigente, coadiuvato, laddove istituita e competente, dalla PO o AP da cui le risorse umane sono gestite, e discussione della stessa con il soggetto valutato entro i successivi 30 gg;



- f) verifica di congruità tecnica (anche a campione tenuto conto delle risorse a ciò effettivamente disponibili), rispetto alla metodologia adottata, da parte dell'OIV e validazione delle valutazioni proposte entro i successivi 60 gg. dal ricevimento delle stesse.

#### **Art. 18**

##### ***Procedimento di valutazione del personale dipendente, coinvolgimento dei soggetti valutati.***

1. La definizione della proposta di valutazione individuale avviene in appositi incontri in cui, il dirigente responsabile, coadiuvato, laddove istituita, dalla PO o AP da cui le risorse umane oggetto di valutazione sono gestite, discute e confronta con il personale valutato i dati, gli elementi, le informazioni e quant'altro assunto a base della proposta di valutazione.

Il dipendente valutato ha facoltà di richiedere che vengano verbalizzate le proprie osservazioni e quindi conservate nella propria cartella personale.

2. Entro i 5 giorni successivi all'incontro, il personale che non si ritenga soddisfatto del punteggio espresso formula, a pena di decadenza, le proprie osservazioni al dirigente proponente e per conoscenza all'Organismo indipendente di valutazione, chiedendo la rettifica della valutazione proposta. In tal caso il Dirigente, esaminate le osservazioni ed acquisiti eventuali elementi integrativi di giudizio, può confermare il punteggio espresso, rivederlo o anche ripetere il contraddittorio. Esaurita tale fase il dirigente formalizza la propria posizione, ed invia la documentazione all'OIV che è tenuto ad emettere un proprio parere circa l'esito finale della valutazione, fermo restando il punteggio espresso dal dirigente.

3. Sia le osservazioni dell'OIV, sia quelle del soggetto valutato che le contro deduzioni del valutatore rimangono acquisite nella scheda personale del valutato e concorrono alla valutazione del dirigente valutatore.

4. L'Organismo indipendente di valutazione, conclusi gli incontri, acquisisce e verifica gli atti della valutazione del personale dipendente di cui al presente capo e sulla base dei livelli di performance così attribuiti, successivamente alla validazione della relazione sulla performance, l'organismo compila, con riferimento a ciascuna area organizzativa, 4 graduatorie delle valutazioni individuali distinguendo il personale in base alla categoria economica di appartenenza (A, B, C e D). Il settore Organizzazione e Personale procede alla liquidazione dei compensi.

6. Contro gli atti di valutazione sono ammesse le ordinarie impugnative previste dalla legge.

#### **Art. 19**

##### ***Esito finale della valutazione del personale dipendente e valutazione negativa***

1. Il personale di cui al presente capo, viene collocato, all'interno dell'area organizzativa a cui è stato assegnato, in quattro distinte graduatorie in base alla categoria economica di appartenenza (A, B, C o D) nell'ambito di un sistema di correlazione tra performance conseguita e retribuzione di risultato corrisposta pari a quello della dirigenza, così come indicato al precedente art. 10.

Il sistema di collocazione del personale in graduatorie di merito (con riguardo sia alla dimensione organizzativa di riferimento -intero ente, area, settore, ufficio, linea di attività- sia alla categoria economica di appartenenza), potrà essere oggetto di revisione sentite le rappresentanze sindacali, fatto salvo che la soluzione adottata, dovrà comunque osservare il dettato normativo al riguardo vigente, e che salvo diversa previsione del Piano annuale di valutazione varrà la soluzione sopra indicata.

2. Il mancato conseguimento, di almeno il 40% del punteggio previsto, anche in uno solo dei fattori valutativi, comporta una finale valutazione di "insufficiente rendimento" e la conseguente non corresponsione della retribuzione accessoria correlata alla performance.

3. Quanto alle procedure inerenti la valutazione negativa valgono le previsioni di cui all'art. 15.

**Art. 20**

**Attribuzione dell'indennità in misura ridotta in presenza di altri compensi incentivanti**

1. Valgono le medesime previsioni relative alle Posizioni organizzative e Alte professionalità di cui al precedente art. 16.

**TITOLO VI**

**DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE**

**Art. 21**

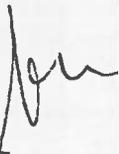
**Norme transitorie**

1. La differenziazione retributiva in fasce di merito prevista dall'art. 10 commi 2, 3, 4 e le altre disposizioni del presente regolamento a ciò correlate, in osservanza alle vigenti disposizioni di legge (D.lgs. 141 del 1 agosto 2011), potranno trovare applicazione a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009. Ai fini cui dette fasce di merito sono previste, nelle more dei predetti rinnovi contrattuali, possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'art. 14 del D.L. n. 98/2011, convertito con modificazioni dalla L. n. 111/2011.
2. Nelle more dei rinnovi contrattuali di cui al comma 1, per il personale con qualifica dirigenziale, il Sindaco, una volta definita la graduatoria finale, decide con proprio decreto i punteggi minimi necessari per accedere alle singole fasce di merito, nel rispetto dei principi cui il presente regolamento si ispira; la correlazione tra esito della valutazione e retribuzione di risultato, rimane disciplinata da quanto previsto all'art. 10 dal previgente regolamento di valutazione della dirigenza approvato, con delibera di Giunta n 533 del 24 settembre 2002.
3. Nelle more dei rinnovi contrattuali di cui al comma 1, con riferimento alla premialità connessa alla prestazione individuale per il personale titolare di Posizione organizzativa o di Alta Professionalità ed il restante personale dipendente, si richiamano le previsioni dell'art. 65 del D.Lgs. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni.
4. Laddove il contratto aziendale vigente per il personale dipendente titolare di Posizione Organizzativa o Alta professionalità dovesse, nelle more dei rinnovi contrattuali di cui al precedente periodo, perdere di efficacia con riguardo alla premialità individuale (performance individuale) questa verrà erogata, sulla base del sistema di valutazione di cui al presente regolamento collocando il personale in fasce di merito, come di seguito indicato:
  - a) per punteggio da 91 a 100, premialità pari al 100% della quota massima riconoscibile;
  - b) per punteggio da 75 a 90 premialità pari all'85% della quota massima riconoscibile;
  - c) per un punteggio da 50 a 74, premialità pari al 70% della quota massima riconoscibile;
  - d) per punteggio inferiore al 50%: premialità pari 0.
5. Laddove il contratto aziendale vigente per il personale dipendente non titolare di Posizione organizzativa o Alta professionalità dovesse, nelle more dei rinnovi contrattuali di cui al precedente periodo, perdere di efficacia con riguardo alla premialità individuale (performance individuale) questa verrà erogata, sulla base del sistema di valutazione di cui al presente regolamento collocando il personale in fasce di merito, come di seguito indicato:
  - a) per punteggio da 80 a 100, premialità pari al 100% della quota massima riconoscibile;
  - b) per punteggio da 60 a 79 premialità pari all'85% della quota massima riconoscibile;
  - c) per un punteggio da 40 a 59, premialità pari al 70% della quota massima riconoscibile;
  - d) per punteggio inferiore al 40 %: premialità pari 0.
6. L'OIV nell'ambito dei poteri riconosciuti dalla legge curerà che la erogazione dei premi avvenga secondo effettivi criteri di selettività.



**Art. 22**  
***Abrogazione di norme e norme finali***

1. E' abrogato il precedente Regolamento di valutazione della dirigenza approvato con delibera di Giunta n 533 del 24 settembre 2002, ad esclusione dell'art. 11 sino al superamento delle norme transitorie di cui all'art. 21; nonché ogni altra norma incompatibile con il presente regolamento (incluso l'allegato al regolamento di organizzazione della dirigenza nella declaratoria in contrasto con l'art. 5).
2. Dall'applicazione delle disposizioni del presente regolamento non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza dell'ente. A tal fine si utilizzano le risorse disponibili a legislazione vigente.



## ALLEGATO A)

### Profili della Performance organizzativa

Il sistema, nella misurazione della performance organizzativa, studierà i tre profili di seguito esposti con diversa puntualità in relazione allo stato di evoluzione del sistema, alle risorse ed informazioni disponibili ed in relazione a ciò, laddove possibile, si avvarrà di strumenti d'indagine sul grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni all'ente e di forme di comparazione con analoghe realtà organizzative e/o con standard di riferimento.

- **PROFILO STRATEGICO:**

riguarda le politiche generali dell'ente e le scelte fondamentali rispetto ai bisogni della collettività. Tale ambito è rivolto alla verifica del grado di attuazione dei programmi e di adeguatezza dell'azione amministrativa. Si estende agli effetti prodotti nell'ambiente esterno di riferimento ed ai risultati di medio e lungo periodo in termini di impatto sui livelli di soddisfacimento degli interessi dei destinatari delle attività e servizi resi.

- **PROFILO ORGANIZZATIVO:**

riguarda la capacità operativa della struttura, la capacità di acquisizione e d'impiego delle risorse umane e finanziarie, lo sviluppo delle tecnologie, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, l'efficienza dei servizi di supporto, lo sviluppo delle relazioni esterne, la capacità di coinvolgimento delle varie categorie di soggetti portatrici di interessi, ecc.

- **PROFILO GESTIONALE:**

riguarda i risultati diretti della gestione. Verifica l'andamento dei singoli settori, servizi, linee di attività; ovvero la quantità e la qualità delle prestazioni rese, l'efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riguardo al contenimento dei costi, alla ottimizzazione dei processi produttivi, alla soddisfazione dell'utenza, interna ed esterna ecc.

Schema di riferimento per lo sviluppo degli indicatori di performance organizzativa dell'ente

<b>PROFILO</b>	<b>FINALITA'</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>FONTI INFORMATIVE</b>
<b>STRATEGICO</b>	Valutare la capacità realizzativa nel perseguire gli obiettivi strategici	Sommatoria del grado di attuazione % degli obiettivi strategici	Report controllo di gestione e controllo strategico
<b>ORGANIZZATIVO</b>	Verificare la capacità dell'organizzazione di operare in condizioni di equilibrio finanziario ed organizzativo	Rispetto equilibrio di bilancio, patto di stabilità, limiti di spesa del personale, rispetto parametri di virtuosità stabiliti per legge, livello di benessere organizzativo	Dati di bilancio preventivo e consuntivo, modulistica specifica predisposta in base a norme di legge, analisi di benessere organizzativo, ecc.
<b>GESTIONALE</b>	Riscontrare il livello di funzionamento di singoli settori dell'ente in termini di efficacia qualità efficienza ed economicità	Indicatori di out-put, standard di qualità, indicatori che correlano in put ed out put, in termini extra contabili e contabili	Reportistica controllo di gestione, analisi di customer satisfaction etc.

La valutazione della performance organizzativa avverrà sulla base degli indicatori sopra delineati e darà luogo, in una prima fase iniziale, a giudizi descrittivi di sintesi, mentre a regime potranno essere calibrati pesi per ciascun indicatore, in ordine a consentire la traduzione dei risultati raggiunti in un punteggio numerico unitario.

Gli indicatori adottati dovranno possedere i requisiti previsti dalla linee guida Anci Civit.

L'analisi del profilo "Gestionale", a livello di singolo settore, trova riflesso nella valutazione della performance individuale della dirigenza all' "Ambito organizzativo di diretta responsabilità".

## ALLEGATO B)

### B. 1 - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

**Punteggio massimo per i fattori di valutazione relativi al personale dirigenziale o titolare di posizione organizzativa o alta professionalità**

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PER DIRETTORI AREA (E C. TE POLIZIA MUNICIPALE)	PUNTEGGIO PER DIRIGENTI DI SETTORE	PUNTEGGIO PER TITOLARI DI P.O. o A.P.
Attività gestionale	50	60	65
Prestazione lavorativa	50	40	35
TOT	100	100	100

**Punteggio massimo per i fattori di valutazione relativi al personale non dirigente non titolare di PO o AP**

PUNTEGGIO PER PERSONALE CATEGORIA D	PUNTEGGIO PER PERSONALE CATEGORIA D	PUNTEGGIO PER PERSONALE CATEGORIA C	PUNTEGGIO PER PERSONALE CATEGORIA B	PUNTEGGIO PER PERSONALE CATEGORIA A
Risultati di gruppo o individuali	50	40	30	20
Prestazione lavorativa	50	60	70	80
TOT	100	100	100	100

I fattori ed i profili oggetto di valutazione del personale troveranno rappresentazione in apposite schede di valutazione i cui contenuti verranno definiti dall'OIV, d'intesa con il Direttore Generale (o Segretario Generale laddove il primo non fosse nominato) in relazione allo stato di evoluzione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

## B. 2 – PROFILI DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENZIALE – PO / AP

### PROFILI DI VALUTAZIONE DEL FATTORE ATTIVITA' GESTIONALE

- Ambito organizzativo di diretta responsabilità
- Il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali

### PROFILI DI VALUTAZIONE DEL FATTORE PRESTAZIONE LAVORATIVA

- Competenze professionali e manageriali dimostrate
- Adeguatezza delle azioni poste in essere nel perseguimento degli obiettivi e nella conduzione delle unità affidate in rapporto alle finalità predefinite ed alle direttive ricevute
- Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura ;
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

## B. 3 – PROFILI DI VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE NON DIRIGENTE E NON TITOLARE DI PO o AP

### PROFILI DI VALUTAZIONE DEL FATTORE RISULTATI DI GRUPPO O INDIVIDUALI

- Contributo al raggiungimento di obiettivi di gruppo
- Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali

### PROFILI DI VALUTAZIONE DEL FATTORE PRESTAZIONE LAVORATIVA

- Qualità del contributo assicurato all'unità organizzativa di appartenenza
- Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi

## B. 4 – DEFINIZIONI

Le definizioni di seguito riportate hanno valore di specificazioni esemplificative, non vanno pertanto considerate esaustive dei concetti che si intendono con queste rappresentare e vanno interpretate ed applicate tenuto conto del livello di responsabilità e del ruolo ricoperto dal soggetto valutato

### PERSONALE DIRIGENZIALE – PO / AP

#### Attività gestionale:

- Ambito organizzativo di diretta responsabilità
  - Risultati conseguiti dal dirigente nella gestione dell'ambito di competenza, in termini di soddisfazione dell'interesse dei destinatari dei servizi resi e degli interventi realizzati valutati attraverso analisi comparate di efficacia, qualità, efficienza ed economicità, da attuarsi rispetto ad indicazioni e/o parametri preventivamente definiti dall'Amministrazione o, laddove ciò ricorra, anche dagli organi di valutazione e controllo esterni (CIVIT...)

- **Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali**

- il livello di realizzazione degli obiettivi strategici o di miglioramento (ovvero obiettivi di particolare rilievo individuati d'intesa con l'amministrazione e non ricorrenti e quindi non riconducibili alla ordinaria gestione) specificatamente assegnati al soggetto valutato, riscontrati sotto i profili temporali e/o quantitativi e/o economici e/o qualitativi.

## **Prestazione lavorativa:**

- **Competenze professionali e manageriali dimostrate**

*Capacità di organizzare e gestire il servizio di competenza dimostrata complessivamente:*

- nel motivare, guidare e valorizzare i collaboratori costruendo un clima organizzativo favorevole alla produttività,
- nell'individuare, prevenire e/o risolvere criticità connesse al raggiungimento degli obiettivi assegnati,
- nell'assegnare obiettivi ai collaboratori in modo compatibile con le loro caratteristiche ben distribuendo carichi ed impegni di lavoro, favorendone l'autonomia e la crescita professionale
- nel gestire le risorse assegnate ed i processi produttivi controllati con trasparenza favorendone la conoscenza ai servizi e organi di programmazione, controllo, coordinamento e valutazione,
- nel ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche ed organizzative che consentano un miglioramento nell'azione dell'Amministrazione

*Capacità di rispettare vincoli e scadenze riscontrata:*

- nel rispettare impegni e scadenze relativi alla propria funzione,
- nel rispettare vincoli e scadenze derivanti dal PEG, dal Piano della performance e dalle indicazioni dell'Amministrazione e degli organi gestionali di livello superiore

*Capacità di svolgere attività di coordinamento e di direzione manifestata:*

- nell'esercitare e sviluppare la propria leadership coordinando e gestendo le attività di riferimento con logiche di efficienza ed equilibrio manageriale,
- nell'aggregare funzioni e nel sovrintendere allo sviluppo dell'ambito di competenza favorendone l'interazione e la crescita,

*Adeguatezza dell'azione del dirigente sotto il profilo deontologico :*

- Mantenimento di rapporti verso i colleghi, gli organi di gestione di livello superiore e/o gli Amministratori improntati a spirito di collaborazione, dimostrando verso gli stessi sollecitudine, puntualità e spirito costruttivo, anche nella diversità di opinioni, astenendosi nel contempo da atteggiamenti ed iniziative che possano determinare conseguenze negative sullo sviluppo delle relazioni interne.



**Impegno professionale e lavorativo:**

- Disponibilità a rapportare la propria prestazione di lavoro e professionale alle diverse condizioni operative contingenti, che si determinano nei servizi gestiti, mostrando flessibilità e capacità di adattamento;
  - Disponibilità e capacità di svolgere attività di formazione continua, al fine di garantire il mantenimento, l'accrescimento e l'adeguamento delle proprie conoscenze professionali anche in relazione alle innovazioni tecniche, scientifiche e alla evoluzione normativa in divenire nel proprio settore di appartenenza, quale presupposto per la qualità e il valore della propria prestazione lavorativa.
- **Adeguatezza dell'azione dirigenziale (riferita anche alle PO o AP in relazione alle competenze affidate)**
    - Grado di adeguatezza delle azioni poste in essere nella realizzazione dei piani e programmi e nella conduzione delle strutture gestite, valutata in rapporto al grado di rispetto e di aderenza alle **direttive ricevute**.
    - Grado di adeguatezza delle azioni poste in essere nella realizzazione dei piani e programmi e nella conduzione delle strutture gestite, valutata in rapporto alla congruità dei risultati raggiunti rispetto **agli obiettivi predefiniti e formalmente assegnati (controllo strategico)**.
    - Grado di adeguatezza degli atti posti in essere sotto il profilo della legittimità e regolarità amministrativa dei singoli atti (regolarità amministrativa contabile)
  - **Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**
    - Capacità di esprimere un contributo progettuale e propositivo nei processi di programmazione, nel redigere/concorrere alla redazione di strumenti di pianificazione e programmazione, nella predisposizione e coordinamento di progetti di rilevanza strategica, interpretando in maniera coerente lo spirito e i contenuti degli indirizzi politico-amministrativi.
    - Capacità di definire e programmare la propria attività in relazione al programma politico dell'Amministrazione, agli obiettivi assegnati agli altri dirigenti ed attraverso la capacità di rapportarsi con gli stessi;
    - Livello di realizzazione di attività intermedie o strumentali al raggiungimento di obiettivi strategici o di miglioramento assegnati ad altri responsabili, rispetto ai quali il valutato è chiamato a concorrere come collaboratore o corresponsabile.
    - (Per i direttori di area) Livello di presidio degli obiettivi, di maggior rilievo per l'amministrazione assegnati ad altri dirigenti ricadenti nell'area di appartenenza, riscontrato anche in relazione al loro grado di effettivo raggiungimento.
    - Capacità di rapportarsi con soggetti esterni all'ente dimostrata nel relazionarsi con utenti, enti ed istituzioni esterne valorizzando le proprie attività oltre che gli obiettivi e l'immagine dell'ente di appartenenza,
  - **Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi**
    - (solo per il Direttore Generale e Segretario Generale) capacità di concorrere a valutare in maniera analitica e differenziata le prestazioni dei Direttori di area e dei Dirigenti di Settore dell'ente

- (per i direttori di area) capacità di concorrere a valutare in maniera analitica e differenziata le prestazioni dei Dirigenti di Servizio appartenenti all'area
- capacità di motivare e di dare chiaro riscontro dei presupposti a base delle differenti valutazioni attribuite al personale dipendente assegnato, favorendo comunque un clima di collaborazione e costruttivo fra colleghi.
- (per le posizioni organizzative ed alte professionalità) capacità di concorrere, nell'ambito di competenza, a valutare in maniera analitica e differenziata le prestazioni del personale, a realizzare la rilevazione degli output prodotti, della quantità e qualità dei servizi resi e dei livelli di soddisfazione dell'utenza.

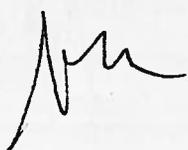
## **PERSONALE DIPENDENTE NON DIRIGENTE E NON TITOLARE DI PO o AP**

### **Risultati di gruppo e/o individuali**

- **Contributo al raggiungimento di obiettivi di gruppo**
  - livello di contributo dato nella realizzazione di obiettivi strategici, di miglioramento o connessi alla conduzione della gestione ordinaria al cui raggiungimento è chiamato a concorrere il soggetto valutato. Il positivo riscontro dell'obiettivo può essere osservato sotto i profili temporali e/o quantitativi e/o economici e/o qualitativi.
- **Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali**
  - il livello di realizzazione di obiettivi specificatamente assegnati al soggetto valutato, riscontrati sotto i profili temporali e/o quantitativi e/o economici e/o qualitativi.

### **Prestazione lavorativa:**

- **Qualità del contributo assicurato all'unità organizzativa di appartenenza**
  - Disponibilità a rapportare la propria prestazione alle diverse condizioni operative contingenti, sia in termini qualitativi sia in termini quantitativi, mostrando flessibilità e capacità di adattamento
- **Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi**
  - Capacità di rispettare impegni e scadenze relativi alla propria funzione;
  - Capacità di individuare, prevenire e/o risolvere criticità connesse al raggiungimento degli obiettivi assegnati
  - Disponibilità e capacità a svolgere attività di formazione al fine di facilitare il mantenimento, l'accrescimento e l'adeguamento delle proprie conoscenze professionali anche in relazione alle innovazioni tecniche, scientifiche e alla evoluzione normativa in divenire nel proprio settore,
  - Capacità di mantenere rapporti verso i colleghi, gli organi di gestione di livello superiore e/o gli Amministratori improntati a spirito di collaborazione, dimostrando sollecitudine, puntualità e spirito costruttivo,
  - Capacità di relazionarsi con utenti, enti ed istituzioni esterne valorizzando le proprie attività oltre che gli obiettivi e l'immagine dell'ente di appartenenza



## ALLEGATO C)

### C. 1 – FASCE DI MERITO

FASCE DI MERITO	PUNTEGGIO	% RISORSE ASSEGNATE
Livello eccellente	91-100	50%
Livello distinto	75-90	33,3%
Livello buono	> 75 > punteggio di accesso alla fascia premiante	16,7%
Livello discreto	< del punteggio per fascia negativa < punteggio di accesso alla fascia premiante	0%
Valutazione negativa	> del 50% del punteggio massimo previsto per singolo fattore	0%

### C. 2 – SIMULAZIONE CORRELAZIONE FASCE E PREMI (IPOTIZZANDO GRADUATORIA CON 100 UNITA' DI PERSONALE)

FASCE DI MERITO PREMIANTI	% PERSONALE MEDIAMENTE ATTESO	MARGINE DI OSCILLAZIONE AMMESSO (RELATIVAMENTE ALLA PERCENTUALE DI PERSONALE MEDIAMENTE ATTESO PER FASCIA)	VALORE MASSIMO PREMIO PER OGNI 100 EURO DI FONDO	VALORE MEDIO PREMIO PER OGNI 100 EURO DI FONDO	VALORE MINIMO PREMIO PER OGNI 100 EURO DI FONDO
Livello eccellente	33%	5%	1,76	1,5	1,3
Livello distinto	33%	5%	1,17	1	0,86
Livello buono	33%	10%	0,72	0,5	0,38



## ALLEGATO D)

### STADI EVOLUTIVI DEL SISTEMA

Stadio evolutivo	Attività e finalità
Stadio 0	<p>Obiettivi rappresentati da iniziative e/o progetti annuali pluriennali e contemporanea messa a punto di un sistema di controllo di completamento delle varie fasi</p> <p>Il grado di conseguimento dell'obiettivo è rappresentato dal raggiungimento della fase prevista espresso con una misura anche semplice</p> <p>Il risultato è osservato in un'ottica interna</p> <p>Utilizzo di pochi indicatori prevalentemente finalizzati a misurare in maniera anche semplice il risultato programmato</p>
Stadio 1	<p>Differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al miglioramento e/o sviluppo di di attività e servizi</p> <p>Progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia efficienza economicità e qualità</p> <p>Inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse</p>
Stadio 2	<p>Espansione del sistema degli indicatori anche con adozione di indicatori di outcome,</p> <p>individuazione dei livelli standard di servizio attesi sulla base delle risorse disponibili e dei livelli e delle analisi dell'ambiente esterno</p> <p>utilizzo di un sistema informativo adeguatamente strutturato che permetta l'individuazione di obiettivi coerenti con le strategie scelte (controllo strategico)</p> <p>comunicazione dei risultati dell'attività di gestione sia ai vertici politici sia agli stakeholder di riferimento</p>
Stadio 3	<p>Organo di indirizzo politico maggiormente coinvolto nel processo di valutazione della performance</p> <p>Report pubblicati con cadenza semestrale o annuale di facile fruizione per un pubblico non specializzato</p> <p>Report ad uso interno che permetta l'analisi degli scostamenti e la formulazione di obiettivi chiari e sfidanti</p> <p>Sviluppo di progetti di qualità volti al miglioramento dei servizi erogati e del sistema della performance</p> <p>Sviluppo di mappe strategiche per migliorare i processi all'interno del ciclo della performance</p> <p>Sviluppo della cultura della performance</p>