

COMUNE DI SCANDICCI



SISTEMA DI MISURAZIONE  
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
Metodologia operativa

A.R.C.O.  
Accountability, Risultati, Competenze, Organizzazione

approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 71 del 26.04.2017



**A.R.C.O.**  
**Accountability, Risultati, Competenze, Organizzazione**

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**Metodologia operativa**

**INDICE**

PREMESSA .....	pag. 5
<b>1. LA PERFORMANCE</b>	
1.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	pag. 6
1.2 ORGANISMO DI VALUTAZIONE .....	pag. 6
1.3 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	
Obiettivi di PEG/PDO .....	pag. 7
Obiettivi Strategici .....	pag. 7
Caratteristiche degli obiettivi .....	pag. 7
1.4 PESATURA E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	
Formulazione e Auto pesatura degli obiettivi .....	pag. 7
Valutazione preventiva degli obiettivi di PEG/PDO .....	pag. 7
1.5 VERIFICA DEL LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI .....	pag. 8
1.6 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI .....	pag. 8
<b>2. MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	
2.1. PERFORMANCE DI ENTE .....	pag. 9
2.2. PERFORMANCE DI UNITA' ORGANIZZATIVA .....	pag. 9
2.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE	
a) Performance individuale personale dipendente .....	pag. 10
b) Performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa .....	pag. 12
c) Performance individuale personale Dirigente .....	pag. 13
<b>3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	
a) Valutazione performance individuale personale non dirigente .....	pag. 15
b) Valutazione performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa .....	pag. 15
c) Valutazione performance individuale personale Dirigente .....	pag. 15
<b>4. SISTEMA DI PREMIALITA' DELLA PERFORMANCE</b>	
4.1 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE DIPENDENTE	
Costituzione dei fondi e modalità di attribuzione della premialità delle diverse performance .....	pag. 16
a) Fondo premialità performance ENTE .....	pag. 17
b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA .....	pag. 17
c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE .....	pag. 17
4.2 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE TITOLARE DI P.O.	
Costituzione dei fondi e modalità di attribuzione della premialità delle diverse performance .....	pag. 18
a) Fondo premialità performance ENTE .....	pag. 18
b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA .....	pag. 19
c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE .....	pag. 19
4.3 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE DIRIGENTE	
Costituzione dei fondi e modalità di attribuzione della premialità delle diverse performance .....	pag. 20
a) Fondo premialità performance ENTE .....	pag. 20
b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA .....	pag. 20
c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE .....	pag. 20

5. CUMULO TRA PERFORMANCE E ALTRI INCENTIVI .....	pag. 21
6. PAGAMENTO.....	pag. 22
7. PUBBLICITA' E TRASPARENZA.....	pag. 21
8. PROCEDURE CONCILIATIVE .....	pag. 22

#### Allegati

1. Scheda valutazione performance individuale Categoria A/B – profilo amministrativo
2. Scheda valutazione performance individuale Categoria A/B – profilo socio-educativo-culturale
3. Scheda valutazione performance individuale Categoria A/B – profilo operai
4. Scheda valutazione performance individuale Categoria C – profilo amministrativo
5. Scheda valutazione performance individuale Categoria C – profilo socio-educativo-culturale
6. Scheda valutazione performance individuale Categoria C – profilo tecnici/operai
7. Scheda valutazione performance individuale Categoria C – profilo polizia municipale
8. Scheda valutazione performance individuale Categoria D – profilo amministrativo
9. Scheda valutazione performance individuale Categoria D – profilo socio-educativo-culturale
10. Scheda valutazione performance individuale Categoria D – profilo tecnici
11. Scheda valutazione performance individuale Categoria D – profilo polizia municipale
12. Scheda valutazione performance individuale P.O.
13. Scheda valutazione performance individuale Dirigenti

- 1/a declaratoria scheda di valutazione 1
- 2/a declaratoria scheda di valutazione 2
- 3/a declaratoria scheda di valutazione 3
- 4/a declaratoria scheda di valutazione 4
- 5/a declaratoria scheda di valutazione 5
- 6/a declaratoria scheda di valutazione 6
- 7/a declaratoria scheda di valutazione 7
- 8/a declaratoria scheda di valutazione 8
- 9/a declaratoria scheda di valutazione 9
- 10/a declaratoria scheda di valutazione 10
- 11/a declaratoria scheda di valutazione 11
- 12/a declaratoria scheda di valutazione 12
- 13/a declaratoria scheda di valutazione 13

## PREMESSA

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance – metodologia operativa, è predisposto ai sensi dell'art. 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e dell'art. 48, comma 4, del regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Esso ha per oggetto la definizione, misurazione e valutazione della performance di cui al capo II dello stesso regolamento comunale.

Il sistema di performance pone quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano.

il Sistema di misurazione e valutazione della performance persegue il fine di:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, nonché favorire l'arricchimento dell'esperienza lavorativa
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra dipendenti, Posizioni Organizzative e Dirigenti;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

## 1. LA PERFORMANCE

Il concetto di performance fa riferimento a tre diversi ambiti di applicazione:

- a) performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (cd. "*performance di ente*");
- b) performance con riferimento alle Unità Operative e Organizzative o Uffici assegnatari di Spesa<sup>1</sup> in cui si articola l'ente (cd. "*performance di unità organizzativa*");
- c) performance in relazione ai singoli dipendenti (cd. "*performance individuale*").

### 1.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 46 del regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, gli atti della programmazione, compresi quelli relativi alla valutazione, costituiscono il ciclo della performance dell'Ente.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (Piano della Performance);

---

<sup>1</sup> Costituiscono Uffici assegnatari di spesa anche l'Area dei Servizi Sociali con gestione associata alla Società della Salute Area Nord Ovest.

- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance di ente, di unità organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi ed ai vertici dell'Ente, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati ed agli utenti e destinatari dei servizi.

## 1.2 ORGANISMO di VALUTAZIONE.

All'Organismo di Valutazione (OdV) sono affidati, ai fini della valutazione della performance di ente, organizzativa ed individuale e con riferimento al comma 4 dell'art. 14 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, i compiti e le funzioni di seguito elencati:

- a) partecipare alla elaborazione e definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance e della metodologia operativa e delle procedure per l'erogazione dei premi ai dirigenti, alle posizioni organizzative e ai dipendenti;
- b) monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare una relazione annuale sul funzionamento dello stesso;
- c) comunicare tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco;
- d) redigere la relazione sulla performance di cui all'art. 50 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e assicurarne la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente;
- e) vigilare sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione e sull'utilizzo dei premi relativi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- f) proporre al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti;
- g) assicurare il supporto all'Amministrazione nel suo complesso al fine di una corretta ed adeguata applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente;
- h) promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- i) verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

## 1.3 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

### Obiettivi di PEG/PDO

Gli obiettivi di PEG/PDO sono definiti ed assegnati a titolari di Posizione Organizzativa e Dirigenti con il PEG/PDO. Si raccordano ai contenuti della pianificazione triennale, sono espressi con valore di risultato atteso e con l'ausilio di appositi indicatori. Sono inoltre collegati in modo sistematico alle risorse strumentali, finanziarie ed umane.

### Obiettivi Strategici

Gli obiettivi strategici dei Dirigenti sono definiti dalla Giunta e sono assegnati ai singoli Dirigenti dell'Ente. Hanno un contenuto più sfidante e complesso rispetto a quelli più operativi di PEG/PDO e sono diretta emanazione della programmazione strategica dell'ente.

Sul livello di raggiungimento degli obiettivi vengono svolti monitoraggi periodici (quadrimestrali) ad opera del Controllo di Gestione dell'ente. L'analisi di queste dinamiche conduce alla valutazione ed alla rendicontazione dei risultati. Gli obiettivi possono essere rimodulati al verificarsi di eventi tali da imporre una rivisitazione dei loro contenuti.

In riferimento alle disposizioni dell'art. 5 del D . Lgs. n. 150/2009, il sistema di gestione degli obiettivi consente il rispetto di tutte le disposizioni in termini di rilevanza e pertinenza, misurabilità e concretezza, ricerca di azioni di miglioramento e riferibilità ad un arco temporale annuale o triennale.

#### Caratteristiche degli obiettivi.

La programmazione degli obiettivi deve garantire i seguenti requisiti:

- Omogeneità del numero di obiettivi proposti: Obiettivi di PEG/PDO: attività standard e, di norma, almeno tre per servizio; Obiettivi Strategici: di norma, almeno tre e non più di cinque.
- Gli obiettivi devono qualificarsi come una reale attività di raggiungimento di un risultato definito, misurabile e sfidante, con indicazione dei tempi da rispettare, quantità da raggiungere, miglioramento di qualità, miglioramento dei risultati economici e finanziari in termini di entrate/uscite e costi/ricavi;
- Gli obiettivi devono essere collegati ad attività rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'Ente;
- La descrizione degli obiettivi deve essere analitica e non limitarsi ad una generica enunciazione di intenti;
- I tempi di realizzazione (tre fasi di realizzazione, previste con cadenza quadrimestrale) devono indicare i reali avanzamenti più significativi degli obiettivi. Ogni fase per definirsi raggiunta deve avere un riscontro oggettivo, come ad esempio il raggiungimento di un indicatore, la produzione di un documento, lo svolgimento di un evento o altro (*milestone*);
- Gli indicatori di qualità e del grado di soddisfazione dell'utenza (anche interna) potranno essere accompagnati da indagini seguite e coordinate dall'Ufficio Referente per il mantenimento del sistema qualità (Controllo di Gestione);
- L'obiettivo deve essere programmato in ragione del budget e quindi in ragione delle risorse assegnate;
- L'obiettivo di PEG/PDO deve riportare il personale dipendente coinvolto per la sua realizzazione.

#### 1.4 PESATURA E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

##### Formulazione e auto pesatura degli obiettivi

Il Segretario Generale convoca apposite riunioni settoriali e intersettoriali coinvolgendo i Dirigenti, i responsabili degli Uffici e gli Assessori di riferimento. Sulla base delle indicazioni programmatiche emerse i Dirigenti, in collaborazione con i propri uffici, predispongono la proposta di obiettivi, comprensiva della loro pesatura definita su base 100, in riferimento al grado di complessità e rilevanza posseduta.

##### Valutazione preventiva degli obiettivi di PEG/PDO.

Gli obiettivi di PEG/PDO possono essere riparametrati in ragione dei seguenti fattori:

- Strategicità (con punteggio da 0 a 1 così determinato);

STRATEGICITA'	Punteggio
Ordinaria	<0,5
Priorità intermedia	0,5<0,7
Priorità assoluta	0,8<1

- Tipologia (con punteggio da 0,6 a 0,9 così determinato);

TIPOLOGIA	Punteggio
Mantenimento e consolidamento livelli di attività	0,6
Livello elevato di trasversalità e complessità	0,7
Rilevanza economico-finanziaria	0,8
Innovazione, semplificazione e miglioramento efficacia e/o efficienza.	0,9

La proposta di valutazione preventiva degli obiettivi è formulata dall'O.d.V., su proposta del Segretario Generale, secondo gli indirizzi strategico-operativi formulati dalla Giunta Comunale.

## 1.5 VERIFICA DEL LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

La struttura responsabile del controllo di gestione provvede a curare l'istruttoria relativa alla verifica in corso d'opera e finale dei risultati raggiunti rispetto ai risultati attesi.

La verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi avviene come segue:

1. Monitoraggio della gestione ad opera dell'Ufficio di Controllo di Gestione;
2. Rendicontazione per stati di avanzamento, report intermedi quadrimestrali al 30/04 e 31/08 e report finale al 31/12 ad opera dell'Ufficio di Controllo di Gestione;
3. Trasmissione della rendicontazione intermedia e finale all'O.d.V., al Segretario Generale e al Sindaco;
4. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (di PEG/PDO e *Strategici*) da parte dell'O.d.V. che redige apposita Relazione sui risultati annuali (relazione sulla Performance di cui all'art. 50 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

Nella valutazione dei risultati si dovrà necessariamente tener conto di eventi imprevisti o di criticità non dipendenti dall'Ufficio.

## 1.6 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

La Relazione sulla performance costituisce lo strumento di misurazione, valutazione e trasparenza dei risultati dell'Ente, dei Settori e delle Unità Operative, comprese le Unità Operative Autonome. Essa è pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente. La Relazione sulla performance, con i dati definitivi della gestione, è redatta dall'Organismo di Valutazione entro il 30 aprile di ciascun anno ed è trasmessa al Sindaco.

## 2. MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### 2.1. PERFORMANCE DI ENTE.

La performance di ente è determinata:

- a. dalla media dello stato di attuazione degli obiettivi strategici dei dirigenti, per una percentuale pari al 20%;
- b. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalle unità organizzative dell'ente, per la restante percentuale dell'80%.

Il risultato finale della performance di ente è calcolato come media delle grandezze di cui sopra, ponderata con i parametri individuali dei dipendenti assegnati alle varie unità, indicati nel successivo paragrafo 4.1.

## 2.2. PERFORMANCE DI UNITA' ORGANIZZATIVA.

Il risultato finale di ogni unità organizzativa è definito come la media del grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO assegnati, ponderata con il peso attribuito a ciascun obiettivo;  
Il grado di raggiungimento così come l'eventuale pesatura dell'obiettivo può essere rideterminato dall'O.d.V. in considerazione di circostanze particolari intervenute in corso d'anno e conseguentemente può essere riformulato il valore della rendicontazione finale proposto dal Controllo di Gestione.

La performance di unità organizzativa è determinata:

- a. dalla valutazione dell'ente nel suo complesso (performance di ente) per il 20%;
- b. dai risultati ottenuti dalla singola unità organizzativa, come sopra esposto, per il rimanente 80%.

## 2.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE.

La misurazione della performance individuale alimenta il sistema permanente delle valutazioni individuali dei dipendenti, dei titolari di Posizione Organizzativa e dei Dirigenti, anche ai fini dell'applicazione degli istituti premianti previsti dai vigenti contratti collettivi di lavoro.

La performance individuale è calcolata con riferimento a tre tipologie diverse secondo il ruolo organizzativo rivestito dal dipendente nella struttura dell'ente:

- a. Performance individuale personale dipendente;
- b. Performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa;
- c. Performance individuale personale Dirigente.

### a) Performance individuale personale dipendente

La valutazione della performance individuale è calcolata con riferimento ai parametri indicati nella tabella di seguito riportata; essi sono specificatamente dettagliati nei singoli fattori di valutazione elencati nelle 11 schede di valutazione allegate al presente Sistema (Allegati da 1 a 11) e sono in parte differenziati in relazione alla categoria contrattuale di appartenenza ed anche in relazione al profilo professionale o "famiglia professionale" del dipendente.

La valutazione di ciascun fattore è espressa con un punteggio da 1 a 6. Nello spazio apposito della scheda il valutatore può esprimere la motivazione del punteggio attribuito.

Per ciascuna scheda e per ogni fattore di valutazione si fa riferimento, ai fini della valutazione medesima e dell'attribuzione del punteggio, alle declaratorie o "dizionario delle competenze" riferite a ciascuna scheda ed allegate al presente Sistema (allegati da 1/a a 11/a).

	FATTORE DI VALUTAZIONE
<b>1</b>	<b>Area dei risultati</b>
1.1	Risultati individuali
1.2	Risultati di gruppo
<b>2</b>	<b>Area delle conoscenze</b>
2.1	Conoscenze trasversali (comuni a tutti i profili professionali)
2.2	Conoscenze distintive (specifiche per la famiglia professionale)
<b>3</b>	<b>Area delle competenze</b>
3.1	<i>Competenze trasversali</i>
3.1.1	Capacità operative
3.1.2	Capacità comunicative e relazionali
3.1.3	Capacità logico-realizzative
3.2	<i>Competenze distintive (specifiche per famiglia professionale)</i>
3.3	<i>Competenze di efficacia personale</i>

Relativamente all'Area dei risultati individuali, il valutatore può decidere, motivatamente, di utilizzare tutti i fattori di valutazione oppure uno solo o alcuni di essi, barrando sulla scheda le proprietà interessate.

Inoltre, il valutatore può stabilire, motivando in relazione alla maggiore o minore rilevanza di uno o più fattori, oppure in ordine a specifiche fattispecie, di arrotondare per eccesso o per difetto il punteggio ottenuto nel parametro inerente ai risultati individuali, indipendentemente dal valore dei decimali.

Relativamente ai risultati di gruppo, per un periodo sperimentale di tre anni la valutazione è attribuita sulla base del risultato della performance dell'Unità Operativa o unità organizzativa, rilevato dall'OdV in sede di relazione sulla performance, con la conseguente attribuzione del punteggio secondo le fasce riportate nella scheda di valutazione. L'inserimento del valore nella scheda medesima viene operato d'ufficio.

Nel caso di servizio prestato presso più unità organizzative nel corso dell'anno, la valutazione viene effettuata mediante la media ponderata dei singoli periodi.

A decorrere dal quarto anno dall'approvazione del presente Sistema, il valore della performance di Unità Operativa o unità organizzativa verrà attribuito sulla base di specifici indicatori qualitativi e/o quantitativi, relativi ai risultati dell'attività dell'ufficio. Le relative fasce per l'attribuzione del punteggio saranno determinate sulla base degli indicatori prescelti.

Relativamente all'Area delle conoscenze e all'Area delle competenze, la valutazione è espressa per tutti i fattori ed il punteggio ottenuto è arrotondato all'unità inferiore se il decimale è pari o inferiore a 5 e all'unità superiore se il decimale è superiore a 5.

Il punteggio totale attribuito a titolo di performance individuale è espresso in 54imi sulla base dei valori ottenuti dai fattori di valutazione e può essere riportato in scala 100 per esigenze tecniche di calcolo.

Il risultato delle valutazioni della performance individuale è riepilogato nella scheda, da predisporre per tutto il personale. E' valutabile il personale che permane in Servizio almeno un bimestre.

La valutazione della performance individuale può dare luogo a corresponsione di incentivi, alle condizioni e nei limiti stabiliti nei contratti decentrati integrativi, qualora sia stato conseguito il punteggio di almeno 32/54. In caso di valutazione inferiore non si dà luogo alla corresponsione della premialità attribuita alle varie performance.

b) Performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa

La valutazione della performance individuale è calcolata con riferimento ai seguenti parametri, che sono specificatamente dettagliati nei singoli fattori di valutazione elencati nella scheda allegata (Allegato n. 12):

<b>Area dei risultati</b>
Obiettivi individuali

<b>1</b>	<b>Area della conoscenze tecnico-specialistiche</b>
<b>2</b>	<b>Area delle competenze gestionali</b>
2.1	Capacità operative e realizzative
2.2	Capacità comunicative e relazionali
2.3	Capacità manageriali
2.4	Capacità di efficacia personale

La valutazione dell'Area dei Risultati è ottenuta come media del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, ponderata con il fattore di rilevanza attribuito a ciascun obiettivo.

Relativamente all'Area delle conoscenze tecnico-specialistiche e all'Area delle competenze gestionali, la valutazione di ciascun fattore è espressa con un punteggio da 1 a 6. Nello spazio apposito della scheda il valutatore può esprimere la motivazione del punteggio attribuito.

Per ciascuna scheda e per ogni fattore di valutazione si fa riferimento, ai fini della valutazione medesima e dell'attribuzione del punteggio, alle declaratorie o "dizionario delle competenze" riferite a ciascuna scheda ed allegate al presente Sistema (Allegato 12/a).

Il punteggio ottenuto è arrotondato all'unità inferiore se il decimale è pari o inferiore a 5 e all'unità superiore se il decimale è superiore a 5.

La valutazione della performance individuale è espressa in 30imi ed è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti da ciascun fattore con pesi differenziati secondo la seguente tabella:

	Area dei risultati (obiettivi individuali)	30%
1	Area delle conoscenze tecnico-specialistiche	10%
2	Area delle competenze gestionali	30%

Il risultato delle valutazioni della performance individuale è riepilogato nella scheda (Allegato 12) da predisporre per tutto il personale titolare di Posizione Organizzativa.

L'incarico di Posizione Organizzativa è valutabile nell'anno solare di riferimento, se ha durata almeno bimestrale.

La valutazione della performance individuale dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato qualora si raggiunga il punteggio di almeno 18/30.

c) Performance individuale personale Dirigente

La valutazione della performance individuale è calcolata con riferimento ai seguenti parametri, che sono specificatamente dettagliati nei singoli fattori di valutazione elencati nella scheda allegata (Allegato n. 13):

<b>Area dei risultati</b>
Obiettivi Strategici dei Dirigenti

<b>1</b>	<b>Area delle conoscenze tecnico-specialistiche</b>
<b>2</b>	<b>Area delle competenze gestionali</b>
2.1	Capacità realizzative
2.2	Capacità comunicative e relazionali
2.3	Capacità manageriali
2.4	Capacità di efficacia personale

La valutazione dell'Area dei Risultati è ottenuta come media del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati, ponderata con il peso attribuito a ciascun obiettivo.

Relativamente all'Area delle conoscenze tecnico-specialistiche e all'Area delle competenze gestionali, la valutazione di ciascun fattore è espressa con un punteggio da 1 a 6. Nello spazio apposito della scheda il valutatore può esprimere la motivazione del punteggio attribuito.

Per ciascuna scheda e per ogni fattore di valutazione si fa riferimento, ai fini della valutazione medesima e dell'attribuzione del punteggio, alle declaratorie o "dizionario delle competenze" riferite a ciascuna scheda ed allegate al presente Sistema (Allegato 13/a).

Il punteggio ottenuto è arrotondato all'unità inferiore se il decimale è pari o inferiore a 5 e all'unità superiore se il decimale è superiore a 5.

La valutazione della performance individuale è espressa in 30imi ed è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti da ciascun fattore con pesi differenziati secondo la seguente tabella:

	Area dei risultati (obiettivi strategici)	30%
1	Area delle conoscenze tecnico-specialistiche	10%
2	Area delle competenze gestionali	30%

Il risultato delle valutazioni della performance individuale è riepilogato nella scheda (Allegato 13) da predisporre per tutto il personale Dirigente.

L'incarico di qualifica dirigenziale è valutabile se ha una durata, nell'anno solare di riferimento, di almeno un bimestre.

La valutazione della performance individuale dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato qualora si raggiunga il punteggio di almeno 18/30.

### 3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

I soggetti ai quali compete la valutazione sono individuati secondo le diverse tipologie di performance e secondo il ruolo organizzativo rivestito, come di seguito indicato:

	<i>Performance di Ente</i>	<i>Performance di unità organizzativa</i>	<i>Performance individuale</i>	
Dipendenti	O.d.V.	O.d.V.	Dirigente o responsabile di riferimento*	
Posizioni Organizzative	O.d.V.	O.d.V.	Area dei Risultati : Segretario Generale (con Dirigente di riferimento e Dirigente terzo)**	Aree delle conoscenze tecnico-specialistiche e delle competenze gestionali: Dirigente di riferimento*
Dirigenti	O.d.V.	O.d.V.	O.d.V. su proposta del Segretario Generale	

\* per la necessaria armonizzazione e omogeneizzazione delle valutazioni espresse, la Conferenza dei Dirigenti può apportare modifiche e/o integrazioni

\*\* sulla base della relazione sulla performance redatta dall'OdV

In particolare per quanto riguarda la performance individuale:

#### a. Valutazione performance individuale personale non dirigente

La scheda di valutazione della performance è predisposta dal Dirigente o responsabile di riferimento, eventualmente in collaborazione con i responsabili intermedi, ed è consegnata dal Dirigente o da suo delegato al dipendente, di norma entro il mese di aprile dell'anno successivo, con colloquio individuale nel quale sono riferite le motivazioni che hanno portato alla valutazione espressa.

Nel medesimo colloquio possono anche essere individuati gli indirizzi operativi e gli eventuali obiettivi individuali assegnati al dipendente.

La valutazione è espressa se il servizio prestato nel Settore è di durata pari ad almeno 2 mesi.

Il risultato della procedura di valutazione complessiva è comunque validato dalla Conferenza dei Dirigenti, che per la necessaria armonizzazione e omogeneizzazione delle valutazioni espresse può apportare modifiche e/o integrazioni.

#### b. Valutazione performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa

La valutazione riferita ai fattori 1 (Area delle conoscenze tecnico-specialistiche) e 2 (Area delle competenze gestionali) è operata dal Dirigente di riferimento.

La valutazione dell'Area dei Risultati è formulata, previo colloquio personale, da una Commissione formata da Segretario Generale, dal Dirigente di riferimento e da un Dirigente terzo, sulla base della relazione sulla performance redatta dall'OdV.

Il riepilogo della propria valutazione di performance individuale è riportato nella scheda individuale che viene consegnata al dipendente dal proprio Dirigente di riferimento. Il risultato della procedura di valutazione complessiva è comunque approvato dalla Conferenza dei Dirigenti e validato dall'O.d.V.

#### c. Valutazione performance individuale personale Dirigente

La valutazione dei fattori relativi alla performance individuale è operata dall'Organismo di Valutazione attraverso colloqui individuali e mediante raccolta di specifiche indicazioni dal Segretario Generale. Il risultato della procedura di valutazione complessiva è rimesso al Sindaco per le determinazioni di sua competenza.

#### 4. SISTEMA DI PREMIALITA' DELLA PERFORMANCE

In sede di contrattazione decentrata vengono individuate le risorse destinate alla premialità delle performance per il personale dipendente, per il personale titolare di Posizione Organizzativa e per il personale Dirigente.

E' stabilito per tutti il principio della prevalenza delle risorse attribuite alla premialità della performance individuale.

##### 4.1 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE DIPENDENTE.

Le quote di premialità attribuita dal sistema di performance al personale dipendente sono così stabilite:

- a. premialità riferita alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso per il 5%;
- b. premialità per la valutazione complessiva della struttura amministrativa nella quale è inserito, per il 40%;
- c. premialità per la performance individuale per il restante 55%;

A tale scopo vengono costituiti per ciascuna unità organizzativa (o Ufficio Assegnatario di Spesa) 3 specifici fondi relativi rispettivamente a *performance di ente*, *performance di unità org.va*, *performance individuale* nelle proporzioni di cui sopra e parametrati alla numero dei dipendenti, alla categoria di appartenenza e al periodo di permanenza nell'Unità Organizzativa.

#### COSTITUZIONE DEI FONDI E MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DELLA PREMIALITA' DELLE DIVERSE PERFORMANCE

##### Parametri individuali

Per ogni dipendente sono definiti specifici parametri individuali dati dal periodo di permanenza nell'Unità operativa (effettuando la relativa riproporzione in caso di effettuazione di orario ridotto) e dalla categoria giuridica posseduta.

Il parametro di categoria è determinato secondo la seguente tabella:

CATEGORIA	PARAMETRO
A	1,20
B	1,30
C	1,40
D	1,60
D3 (ex VIII q.f.)	1,70

##### Grado di partecipazione.

Per ogni dipendente viene misurato il livello di partecipazione attiva, sulla base di dati oggettivi che misurano il livello di coinvolgimento alle varie attività. Il parametro individuale viene proporzionalmente ridotto in caso di livello di partecipazione inferiore all'80%.

#### a) Fondo premialità performance ENTE

L'attribuzione della quota a titolo di performance di ente è distribuita in relazione alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso con le seguenti modalità:

- valore di performance di ente pari o superiore al 90% → 100%;
- valore di performance di ente pari o superiore all'80% → valore effettivo;
- valore di performance di ente pari o superiore al 70% → 50%;
- valore di performance di ente inferiore al 70% → 0%;

La quota individuale è calcolata con riferimento ai parametri individuali posseduti da ciascun dipendente.

Le risorse non distribuite costituiscono economie di bilancio;

#### b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA

Il fondo relativo alla premialità per la performance di unità organizzativa è costituito con riferimento alla valutazione preventiva degli obiettivi assegnati di cui al punto 1.3 e secondo i parametri individuali del personale appartenente all'unità.

Il fondo è distribuito con riferimento ai risultati ottenuti dall'unità organizzativa con arrotondamento alla cinquina superiore e in relazione ai parametri individuali posseduti da ciascun dipendente.

Le risorse non distribuite costituiscono economie del fondo per il salario accessorio;

#### c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE

Il fondo relativo alla premialità per la performance individuale è costituito per ogni Settore o Servizio organizzativo con riferimento ai parametri individuali posseduti da ciascun dipendente.

Il fondo di ciascun Settore o Servizio è distribuito ai dipendenti sulla base della valutazione di performance individuale ottenuta e in riferimento ai parametri individuali posseduti.

Fasce di merito<sup>2</sup>:

Il personale di ogni settore, sulla base della valutazione di performance individuale ottenuta, viene distribuito in 4 fasce di merito. La quota prevalente (ovvero quella grandezza che, confrontata con le altre, risulta sempre superiore) è attribuita al personale dipendente che si colloca nella fascia di merito alta

Ad ogni fascia di merito è attribuito il 25% del personale assegnato al Settore.

Nel caso in cui dagli esiti dell'applicazione delle percentuali di sopra non derivi un numero intero di dipendenti, si dovrà procedere con arrotondamento, dando precedenza all'inserimento nella fascia più alta (ad esempio: 17 dipendenti: fascia1: 5 dip. – fascia2: 4 dip. – fascia3: 4 dip. – fascia4: 4 dip.)

Nell'ipotesi di ex aequo tra dipendenti, la precedenza dovrà essere riconosciuta a chi ha ottenuto un maggior punteggio complessivo (quoziente) per il fattore "Area dei Risultati". In caso di parità si procederà per anzianità di servizio nell'Ente.

Alle 4 fasce di merito sono attribuite risorse in proporzione ai seguenti parametri:

- a. prima fascia: 0,4;
- b. seconda fascia: 0,3;
- c. terza fascia: 0,2;
- d. quarta fascia: 0,1.

---

<sup>2</sup> Così come previsto dal comma 1 dell'art. 6 del D. Lgs. 141/2011, "La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli [articoli 19](#), commi 2 e 3, e [31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150](#), si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009", fatto salvo eventuali risorse aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'[articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 15 luglio 2011, n. 111](#), per le quali saranno emanate specifiche disposizioni.

## 4.2 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Le quote di premialità attribuita dal sistema di performance al personale titolare di posizione organizzativa sono così stabilite:

- a. premialità riferita alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso per il 10%;
- b. premialità per la valutazione complessiva della struttura amministrativa nella quale è inserito, per il 20%;
- c. premialità per la performance individuale per il restante 70%;

### COSTITUZIONE DEI FONDI E MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DELLA PREMIALITA' DELLE DIVERSE PERFORMANCE

Il fondo complessivo per la premialità delle diverse performances viene determinato in occasione della contrattazione decentrata in sede di determinazione del fondo per il salario accessorio del personale.

#### a) Fondo premialità performance ENTE

Il fondo relativo alla premialità per la performance di ente è costituito calcolando il 10% del fondo complessivo. L'attribuzione della quota è distribuita in relazione alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso con le seguenti modalità:

- valore di performance di ente pari o superiore al 90% → 100%;
- valore di performance di ente pari o superiore all'80% → valore effettivo;
- valore di performance di ente pari o superiore al 70% → 50%;
- valore di performance di ente inferiore al 70% → 0%;

La quota individuale è calcolata con riferimento alla durata dell'incarico nell'anno.

Le risorse non distribuite costituiscono economie di bilancio;

#### b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA

Il fondo relativo alla premialità per la performance di unità organizzativa è pari al 20% dell'ammontare del fondo complessivo, in proporzione ai valori assegnati alla strategicità e tipologia di ciascun obiettivo assegnato ad ogni unità organizzativa.

Il fondo viene distribuito agli interessati in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi (con arrotondamento alla cinquina superiore) e in riferimento alla durata dell'incarico nell'anno.

#### c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE

Il fondo relativo alla premialità per la performance individuale è pari al 70% del fondo ed è ripartito tra le P.O. sulla base dei risultati da ciascuno ottenuti (valutazione performance individuale) e in riferimento ai parametri individuali di ciascuno (durata incarico nell'anno e indennità di posizione percepita).

Fasce di merito<sup>3</sup>:

Sulla base della valutazione di performance individuale ottenuta, le P.O. vengono distribuite in 4 fasce di merito. Ad ogni fascia di merito è attribuito il 25% dei titolari di Posizione Organizzativa.

Nel caso in cui dagli esiti dell'applicazione delle percentuali di sopra non derivi un numero intero di dipendenti, si dovrà procedere con arrotondamento, dando precedenza all'inserimento nella fascia più alta (ad esempio: 17 dipendenti: fascia1: 5 dip. – fascia2: 4 dip. – fascia3: 4 dip. – fascia4: 4 dip.)

Nell'ipotesi di ex aequo tra P.O., la precedenza dovrà essere riconosciuta a chi ha ottenuto un maggior punteggio complessivo (quoziente) per il fattore "Area dei Risultati". In caso di parità si procederà per anzianità di servizio nell'Ente.

Alle 4 fasce di merito sono attribuite risorse in proporzione ai seguenti parametri:

- a. prima fascia: 0,175;
- b. seconda fascia: 0,14;
- c. terza fascia: 0,11;
- d. quarta fascia: 0,08;

L'importo complessivo erogato ai titolari di posizione organizzativa a titolo di performance di ente, di unità e individuale non potrà comunque eccedere i limiti previsti dall'art. 10 comma 3 del CCNL 31/3/1999.

#### 4.3 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE DIRIGENTE

Le quote di premialità attribuita dal sistema di performance al personale Dirigente sono così stabilite:

- a. premialità riferita alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso per il 10%;
- b. premialità per la valutazione complessiva della struttura amministrativa nella quale è inserito, per il 20%;
- c. premialità per la performance individuale per il restante 70%;

#### COSTITUZIONE DEI FONDI E MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DELLA PREMIALITA' DELLE DIVERSE PERFORMANCE

Il fondo complessivo per la premialità delle diverse performances viene determinato in sede di contrattazione decentrata.

##### a) Fondo premialità performance ENTE:

Il fondo relativo alla premialità per la performance di ente è costituito calcolando il 10% del fondo complessivo.

L'attribuzione della quota a titolo di performance di ente è effettuata in relazione alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso con le seguenti modalità:

---

<sup>3</sup> Così come previsto dal comma 1 dell'art. 6 del D. Lgs. 141/2011, "La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli [articoli 19](#), commi 2 e 3, e [31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150](#), si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009", fatto salvo eventuali risorse aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'[articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 15 luglio 2011, n. 111](#), per le quali saranno emanate specifiche disposizioni.

- valore di performance di ente pari o superiore al 90% → 100%;
- valore di performance di ente pari o superiore all'80% → valore effettivo;
- valore di performance di ente pari o superiore al 70% → 50%;
- valore di performance di ente inferiore al 70% → 0%;

La quota individuale è attribuita in proporzione a tutti i Dirigenti. Le risorse non distribuite costituiscono economie di bilancio;

#### b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA;

Il fondo relativo alla premialità per la performance di unità organizzativa è costituito ripartendo il 20% dell'ammontare del fondo complessivo, in proporzione ai valori assegnati alla strategicità e tipologia di ciascun obiettivo assegnato ad ogni unità organizzativa assegnato ad uno stesso Settore. In caso di più Unità assegnate ad uno stesso Settore si opererà calcolando il valore medio.

Il fondo viene poi ripartito tra i Dirigenti in relazione alla valutazione media ottenuta dalle strutture amministrative ponderata con i parametri individuali posseduti da ciascun Dirigente (durata incarico nell'anno e indennità di posizione percepita) e arrotondata alla cinquina superiore.

#### c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE;

Il fondo relativo alla premialità per la performance individuale è pari al 70% del fondo complessivo.

Il fondo è distribuito ai Dirigenti sulla base della valutazione della performance individuale e in riferimento ai parametri individuali posseduti.

Fasce di merito<sup>4</sup>:

Sulla base della valutazione di performance individuale ottenuta i Dirigenti vengono distribuiti in tre fasce di merito. La quota prevalente (ovvero quella grandezza che, confrontata con le altre, risulti sempre superiore) è attribuita al personale dipendente che si colloca nella fascia di merito alta

Ad ogni fascia di merito è attribuito il 33% del personale Dirigente.

Nel caso in cui dagli esiti dell'applicazione delle percentuali di sopra non derivi un numero intero di Dirigenti, si dovrà procedere con arrotondamento, dando precedenza all'inserimento nella fascia più alta (ad esempio: 7 Dirigenti: fascia1: 3 Dir. – fascia2: 2 Dir. – fascia3: 2 Dir.)

Nell'ipotesi di ex aequo tra Dirigenti la precedenza dovrà essere riconosciuta a chi ha ottenuto un maggior punteggio complessivo (quoziente) per il fattore "Area dei Risultati". In caso di parità si procederà per anzianità di servizio nell'Ente.

---

<sup>4</sup> Così come previsto dal comma 1 dell'art. 6 del D. Lgs. 141/2011, "La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli [articoli 19](#), commi 2 e 3, e [31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150](#), si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009", fatto salvo eventuali risorse aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'[articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 15 luglio 2011, n. 111](#), per le quali saranno emanate specifiche disposizioni.

## 5. CUMULO TRA PERFORMANCE E ALTRI INCENTIVI

Per i dipendenti che abbiano beneficiato, nell'anno di riferimento, di specifici incentivi di cui all'art. 15, comma 1. lettera k, ovvero di cui all'art. 17, comma 2, lettera g del CCNL 01/04/1999 (quali ad es. recupero ICI, incentivo progettazione, Avvocatura, Istat, ecc...) l'eventuale premialità riferita alla performance complessiva viene ridotta della somma eccedente € 3.000,00= (somma calcolata al netto degli oneri posti a carico del datore di lavoro) fino ad un massimo del 50% delle suddette premialità. Ai fini del presente disposto la competenza degli incentivi di cui sopra è determinata con riferimento alla data di liquidazione (competenza di cassa).

Per il personale Dirigente le decurtazioni di cui sopra sono già regolate nel Contratto Decentrato Integrativo.

## 6. PAGAMENTO

La premialità riferita alla performance è messa in liquidazione dopo la pubblicazione della Relazione sulla Performance e comunque, di norma, entro il mese successivo all'approvazione del Conto Consuntivo dell'anno di riferimento per il personale dipendente ed entro i due mesi successivi per il personale titolare di P.O. e per i dirigenti.

## 7. PUBBLICITA' E TRASPARENZA

I risultati della performance di Ente, di Unità Organizzativa e la serie dei risultati di performance individuale sono pubblicati nella sezione "*Trasparenza e merito*" del sito internet istituzionale dell'Ente, ai sensi di quanto disposto dall'art. 20 del D. Lgs. 14.03.2013, n. 33 e dall'art. 11 del D. Lgs. 27.10.2009, n. 150.

## 8. PROCEDURE CONCILIATIVE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, ai sensi dell'art. 7, comma 3, lett. b), D.Lgs 150/09, ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, nel caso quindi di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa, ispirate ai principi di celerità ed economicità.

Nel caso in cui insorgano conflitti sulla corretta applicazione del Sistema, il valutato che intenda contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, può presentare all'Organismo di Valutazione, entro 15 giorni dalla comunicazione della propria valutazione, un'istanza motivata di riesame della valutazione.

L'Organismo di Valutazione istruisce il procedimento di ricorso e provvede alla convocazione del valutato (che può farsi assistere da delegato Sindacale o da Avvocato di sua fiducia) e del valutatore.

L'Organismo di Valutazione si pronuncia definitivamente in modo espresso,

E' fatta salva la possibilità per il valutato di esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art 410 c.p.c., secondo le indicazioni fornite dalla Civit (delibera 124/2010).