

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance  
(SMIVAP) dei dirigenti, posizioni organizzative e  
personale non dirigente, dipendente del Comune di San  
Benedetto del Tronto**

## **PREMESSA**

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**, d'ora in avanti denominato **SMIVAP**, è collegato all'applicazione delle disposizioni contenute nel D.lgs. 165/2001 così come modificato dal D.Lgs. 150/2009, che segna un passaggio nel percorso di riforma della Pubblica Amministrazione.

In estrema sintesi, il Decreto disciplina puntualmente le modalità, gli strumenti ed i ruoli del sistema di misurazione e valutazione della performance di tutte le pubbliche amministrazioni, comprese quelle locali. L'obiettivo prioritario è quello di innescare un percorso di miglioramento continuo di tali strutture, individuando standard di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate a cui tendere nel medio periodo. Leva portante della riforma, avendo come obiettivo l'incremento della qualità dei servizi erogati, è la valorizzazione del personale, che rappresenta chiaramente il fulcro di ogni processo di cambiamento. A tal fine vengono fissati quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle performance sia a livello di ente che di gruppo di lavoro che di singolo dipendente/dirigente.

Il presente Sistema in attuazione dei principi contenuti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi determina le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti e rappresenta pertanto uno strumento di diffusione delle informazioni per tutto il personale dell'Ente.

Lo SMIVAP si inserisce all'interno del più vasto sistema di attuazione della legge 4 marzo 2009, n 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

## **FINALITA'**

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMIVAP) del Comune di San Benedetto del Tronto è finalizzato a:

- Orientare la performance della Dirigenza e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;

- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i Dirigenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei Dirigenti la diffusione di una logica di confronto/verifica sistematica sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

## **DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### **L'organizzazione dell'Ente:**

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di San Benedetto del Tronto e precisamente a:

- Personale Dirigente;
- Funzionari titolari di Posizione Organizzativa (P.O.);
- Il personale inquadrato in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;

Ai sensi dell'art. 37 del CCNL 23/12/1999 ci si avvale della facoltà di escludere totalmente il dirigente dell'Avvocatura dalla erogazione della retribuzione di risultato considerata la natura di per se incentivante dei compensi attribuitigli in caso di sentenza favorevole ai sensi dell'art. 9 D.L. n. 90/2014 e s.m.i..

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in settori, servizi e uffici, a capo dei quali sono collocati i Dirigenti. I settori a loro volta sono organizzati in servizi omogenei che rappresentano un livello di coordinamento, la cui responsabilità è posta in capo ad un funzionario titolare, di norma, di Posizione Organizzativa.

### **Oggetto**

Lo SMIVAP ha come oggetto la definizione della metodologia di misurazione e valutazione della:

1. Performance Organizzativa dell'Ente;

2. Performance Individuale dei Dirigenti;
3. Performance individuale dei funzionari di Posizioni Organizzativa;
4. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;

### **Collegamento con gli altri sistemi di gestione:**

Lo SMIVAP si integra con:

1. il sistema di programmazione e controllo, sia strategico che di gestione;
2. i sistemi di gestione delle risorse umane.

Il **Sistema di programmazione e controllo** è completamente integrato con il presente sistema, costituendo di fatto l'input iniziale dell'intero processo che si realizza attraverso la definizione delle azioni strategiche di mandato e gli obiettivi gestionali annuali. I documenti di pianificazione strategica, di programmazione gestionale e di rendicontazione sono costruiti secondo una logica a cascata che assicura il costante orientamento alla strategia. Le azioni strategiche e gli obiettivi sono sviluppati attraverso l'individuazione delle risorse dedicate, delle attività, della tempistica, degli indicatori di risultato e dei valori attesi (target), oltre a indicatori di *outcome* riferiti ai progetti strategici individuati dall'Amministrazione.

I **sistemi di gestione delle risorse umane** esistenti sono parzialmente collegati agli esiti della valutazione delle performance. Tale aspetto, pertanto, necessita di un percorso di sviluppo mirato ad assicurare nel medio periodo un'integrazione completa nel rispetto dei principi fondanti la riforma.

In particolare:

1. **Selezione:** l'esito delle valutazioni individuali pregresse sarà un elemento aggiuntivo di considerazione in sede di selezione, in particolare per le figure apicali;
2. **Formazione:** la formazione è mirata a sviluppare le competenze che, anche a seguito dei processi di valutazione della performance, risultano maggiormente carenti. Inoltre la programmazione del piano formativo è definita in stretto raccordo con le politiche strategiche e, pertanto, rappresenta uno strumento flessibile che assicura il tempestivo supporto ai servizi in relazione ai mutamenti organizzativi ed ambientali.
3. **Percorsi di carriera, incarichi di posizione organizzativa e mobilità interna:**

nella disciplina di tali istituti si inserisce, quale criterio rilevante, il conseguimento di un trend di performance eccellenti in sede di valutazione.

4. **Sistema incentivante**, i cui elementi fondanti sono contenuti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, viene puntualmente disciplinato nell'ambito della Contrattazione decentrata nel rispetto dei principi fissati dalla Legge. Tutti gli strumenti di incentivazione saranno collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

## **La trasparenza dello SMIVAP**

Contestualmente all'approvazione del presente sistema sarà eventualmente adeguata la sezione denominata "Amministrazione Trasparente" contenuta nel sito istituzionale del Comune di San Benedetto del Tronto.

Sentito il N.d.V., il sito sarà, ove necessario, ulteriormente adeguato all'impostazione data nel presente manuale al fine di assicurare l'accessibilità totale degli utenti a tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance.

In particolare, le informazioni sono organizzate per tipologie omogenee nella articolazione definita dal D.Lgs. 33/2013.

## **Ciclo di gestione della performance**

L'Ente intende sviluppare il ciclo di gestione della performance, in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e di accrescere le competenze professionali dei propri collaboratori in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e di trasparenza e legalità, nell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi realizzati dall'Amministrazione.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti componenti:

- Piano della performance;
- Sistema di monitoraggio;
- Sistema di misurazione della performance organizzativa;
- Sistemi di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale dei dirigenti, delle P.O. e dei dipendenti;
- Sistema premiante;
- Rendicontazione.

Sono inoltre considerate parti integranti ed essenziali del ciclo di gestione della performance:

- le modalità di raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e contabile dell'Ente;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti all'interno dell'Ente.

## **Piano della Performance**

Il Piano della Performance rappresenta in modo schematico ed integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'Ente. Pertanto alla base del ciclo della performance vi sono gli atti di pianificazione e programmazione delle attività dell'Ente che costituiscono un sistema complesso suddivisibile nei seguenti ambiti:

- a) **politico – strategico** composto dal Programma di mandato e dalle Linee programmatiche;
- b) **economico – finanziario** composto dal bilancio annuale e pluriennale, dal Documento Unico di Programmazione e dagli altri documenti allegati al bilancio di previsione quali in particolare il programma triennale dei lavori pubblici;
- c) **operativo – gestionale** composto dal Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e dal Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.) come integrati con il Piano della Performance ai sensi dell'art. 169, comma 3 bis, del D.Lgs. 267/2000.

Gli atti sopraindicati, nel loro insieme, individuano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definiscono, con riferimento agli obiettivi, i target e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance.

Il Piano della Performance si propone di:

- descrivere e comunicare in modo chiaro e comprensibile le strategie e gli obiettivi dell'Ente;
- allineare le risorse disponibili con gli obiettivi;
- favorire la coesione dei responsabili della gestione;
- generare valore nell'interesse e per la soddisfazione di tutti i destinatari dell'attività dell'Ente: cittadini, utenti, imprese e dipendenti.

## **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La Performance Organizzativa è il contributo che l'Ente nel suo complesso e i singoli servizi o unità organizzative nei quali si articola apporta al raggiungimento del programma di mandato e degli obiettivi nei quali si sviluppa per la soddisfazione dei bisogni della comunità amministrata.

La valutazione della Performance Organizzativa viene articolata nei seguenti elementi:

- a) Grado di attuazione della strategia;
- b) Qualità delle attività e dei servizi;
- c) Funzionalità dell'Amministrazione;

La valutazione della performance organizzativa viene garantita attraverso l'integrazione dei documenti di programmazione e controllo già implementati.

Il Nucleo di Valutazione effettua la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa nel suo complesso e collabora con gli uffici competenti per migliorare progressivamente il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della Performance che, chiaramente, è soggetto a continui miglioramenti e affinamenti.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La Valutazione della Performance individuale viene articolata nei seguenti elementi:

- a) raggiungimento degli obiettivi di PDO (attività di mantenimento, strategiche e di sviluppo). Nell'ambito di un dovuto apprezzamento di tutti i dipendenti, la Conferenza di Direzione, sentito il Segretario Generale, dovrà garantire appositi obiettivi da concordare con i rispettivi Dirigenti;
- b) qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- c) competenze e adeguamento dei comportamenti organizzativi necessari;
- d) capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori (solo per Dirigenti)

Gli elementi di valutazione sono diversamente collegati e ponderati tra Dirigenti, Posizioni Organizzative e dipendenti

## GLI ATTORI

Gli attori coinvolti nel processo valutativo e i rispettivi ruoli sono così articolati:

a) Organi di indirizzo politico amministrativo:

- Il Consiglio Comunale approva a inizio mandato le linee programmatiche, il bilancio pluriennale e annuale di previsione, mentre quali strumenti di rendicontazione approva i rendiconti della gestione;
- La Giunta Comunale approva il PEG, come integrato ai sensi dell'art. 169, comma 3 bis del D.lgs. 267/2000;

b) Il N.d.V., in particolare:

- Presidia con il Segretario Generale il funzionamento del sistema, con particolare riferimento al processo di programmazione e controllo;
- Propone al Sindaco la valutazione annuale dei Dirigenti in seguito ai colloqui individuali con i Dirigenti ;
- Propone al Sindaco la valutazione annuale del Segretario Generale;
- Avvalendosi della Conferenza di Direzione, garantisce l'omogeneità delle valutazioni espresse dai Dirigenti sulle PP.OO. e sul personale.
- Propone eventuali modifiche allo SMIVAP.

Valida la Relazione sulla Performance dell'Ente;

- Esercita tutti gli altri compiti previsti dalla Legge, dallo Statuto, dai regolamenti, dai contratti collettivi di lavoro e dal Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi.

c) Dirigenti:

- effettuano la valutazione annuale dei titolari di Posizione Organizzativa – P.O.;
- sono responsabili delle valutazioni di tutti i dipendenti assegnati al loro servizio per almeno sei mesi in termini proporzionali al servizio prestato;
- effettuano la valutazione del personale assistiti dalle P.O.. Nel caso in cui il dirigente non abbia contatto diretto con il personale valutato, si ritiene *obbligatorio* il coinvolgimento dei funzionari di riferimento per una più efficace valutazione;

d) Funzionari titolari di posizione organizzativa:

- supportano il dirigente nella valutazione dei dipendenti

# PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA

Lo SMIVAP si realizza secondo le fasi del ciclo di gestione della performance dell'Ente:

## **Definizione dei documenti di Programmazione**

I documenti di programmazione sono costruiti secondo una logica a cascata, che parte dal mandato del Sindaco per tradursi nei programmi/azioni strategiche a loro volta articolati prima in programmi triennali nella Relazione Previsionale Programmatica, ora D.U.P., ed infine in obiettivi nel PDO.

Il PDO è definito attraverso una procedura negoziata tra Assessori e Dirigenti e coordinata dal Segretario Generale con il supporto tecnico del N.d.V..

La struttura del PDO è articolata in servizi, per i quali vengono individuati obiettivi gestionali (peso, descrizione e indicatori di risultato) e le risorse finanziarie e umane assegnate. I dirigenti e i titolari di posizione organizzativa sono responsabili di tutti gli obiettivi assegnati al servizio/unità che dirigono. Il personale può essere collegato dal proprio Dirigente agli obiettivi gestionali in gruppo o individualmente.

Gli obiettivi gestionali di PDO si suddividono in: obiettivi di mantenimento quando sono diretti a garantire o migliorare le performance relative ai servizi finali (servizi all'utente finale) e intermedi (servizi di staff) e obiettivi di sviluppo se comportano l'attuazione di un nuovo servizio o di un'attività innovativa;

Entro 15 giorni dall'approvazione del PDO il dirigente comunica ai dipendenti gli obiettivi del servizio per l'anno di riferimento, con i rispettivi indicatori e il personale assegnato ai diversi obiettivi.

Per l'assegnazione degli obiettivi va considerata la particolarità dell'Ambito Sociale in quanto gli stessi potrebbero trovare la fonte in documenti programmatici diversi dal Programma di Mandato e, quindi, dal PEG/Piano della Performance.

## **Monitoraggio in corso di esercizio**

Entro il mese di Luglio il N.d.V., ( e per quanto di competenza il Servizio che si occupa di Controllo di Gestione) coordina il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi. In questa sede i Dirigenti, oltre a rendicontare lo stato di avanzamento, possono proporre eventuali correttivi, connessi al mutato contesto organizzativo o strategico.

Il documento, elaborato dal N.d.V., viene trasmesso al Segretario Generale che garantisce la correttezza dell'intero processo, anche evidenziando alla Giunta Comunale eventuali anomalie.

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi il dirigente è tenuto ad organizzare riunioni di Servizio/Unità per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione i dipendenti comunicano eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi.

In tale occasione il dirigente è tenuto a fissare incontri individuali con i dipendenti nel caso siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi.

Tale fase dovrà concludersi entro la fine di Settembre.

Il dirigente dovrà tenere nota degli incontri effettuati.

## **Verifica grado di raggiungimento**

A conclusione dell'anno di riferimento, entro il mese di giugno i Dirigenti effettuano la valutazione della performance delle posizioni organizzative e consegnano le schede individuali effettuando, come per i dipendenti, un colloquio sulla valutazione.

Quindi, al fine di garantire equità ed equilibrio, la Conferenza di Direzione, con il Segretario Generale, verifica l'omogeneità delle valutazioni espresse dai Dirigenti sulle Posizioni Organizzative.

I Dirigenti, quindi, sentite eventualmente le PO, effettueranno la valutazione della performance individuale dei dipendenti, predisponendo le schede di valutazione.

Di seguito i Dirigenti consegnano le schede individuali ai dipendenti nell'ambito di un colloquio finalizzato ad evidenziare i punti di forza e le criticità riscontrate nella performance dell'anno precedente.

Il N.d.V. verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e quindi effettua la misurazione e la valutazione della Performance nel suo complesso.

Quindi il Nucleo definisce la proposta di valutazione della Performance dei Dirigenti e del Segretario Generale (in composizione parziale, senza il diretto interessato) da sottoporre all'approvazione del Sindaco.

All'esito tutto il materiale è trasmesso al servizio competente per la redazione della Relazione Annuale sulla Performance.

Il Segretario Generale garantisce la correttezza dell'intero processo, anche evidenziando alla Giunta Comunale eventuali anomalie.

Il N.d.V. valida la Relazione sulla Performance che sarà pubblicata, quale condizione necessaria per l'erogazione delle premialità.

## **I RICORSI**

Il Dirigente, le P.O e i dipendenti avranno dieci (10) giorni di calendario dal giorno successivo al ricevimento della scheda di valutazione per proporre eventuale ricorso scritto e motivato.

Il Dirigente può presentare il proprio ricorso al N.d.V., che decide definitivamente in merito entro 30 giorni.

Le Posizioni Organizzative possono presentare il ricorso, nei tempi e con la modalità sopra citata, al proprio Dirigente e per conoscenza al N.d.V.

Il Dirigente, sentito il N.d.V. decide definitivamente in merito entro 30 giorni.

Il dipendente può proporre ricorso scritto e motivato al proprio Dirigente. Il Dirigente competente, sentito il dipendente, decide definitivamente in merito entro 30 giorni.

Nei casi di cui sopra, le decisioni assunte dovranno essere formalmente comunicate ai ricorrenti entro il termine perentorio di giorni trenta (30) dal ricevimento del ricorso stesso.

## **METODOLOGIA**

### **Segretario Generale**

La valutazione della Performance Individuale del Segretario Generale è espressa dal Sindaco su proposta dell'N.d.V..

Il Segretario Generale predispone una relazione annuale dell'attività svolta e la trasmette al N.d.V. che valuta la qualità del supporto tecnico-specialistico dimostrata.

### **Dirigenti**

La misurazione e la valutazione della Performance dei Dirigenti è effettuata dal N.d.V con il supporto della struttura permanente identificata nell'ambito del Servizio Controllo di Gestione. La valutazione si basa:

1. sul grado di raggiungimento degli obiettivi di PDO legati al servizio, pesati in relazione alle attività di mantenimento, strategiche e di sviluppo. Si calcola la percentuale di

raggiungimento e si ottiene il punteggio pesato (% di raggiungimento X peso), quindi si determina il punteggio finale dalla media dei punteggi pesati riparametrata su **40** punti.

2. Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa dell'Ente: questo indicatore misura quanto il Dirigente ha contribuito alla determinazione dei risultati in termini di performance organizzativa dell'intero Ente. Il N.d.V. valuta questo elemento attraverso un indicatore specifico con punteggio massimo di **15**. L'indicatore "Rilevanza-raggiungimento degli obiettivi primari individuati, rispetto al contesto di attuazione" misura il raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dirigente rispetto al contesto di riferimento, prendendo come riferimento

- l'attuazione complessiva dei piani e programmi contenuti nel P.E.G. e/o Piano degli Obiettivi, nel rispetto di fasi e tempi previsti;
- grado di soddisfazione dei destinatari di attività e servizi;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con contenimento dei costi e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

3. Capacità di gestire e valutare i collaboratori : per valutare la capacità gestionale del Dirigente viene fornita al N.D.V. un'idonea relazione da parte del Dirigente del Servizio Personale, contenente dati oggettivi rilevabili dal suo Servizio (organizzazione dei turni di ferie dei dipendenti, gestione dei permessi compresa la puntuale presentazione dei giustificativi annessi, straordinario autorizzato, ecc), corredata da uno schema riassuntivo della valutazione dei dipendenti circa la capacità del dirigente di gestire i propri collaboratori;

per ciò che concerne invece la capacità valutativa, al N.d.V. viene fornito dal Servizio Controllo di Gestione un dato statistico relativo all'indice di varianza delle valutazioni e informazioni circa il rispetto da parte dei dirigenti della tempistica e delle modalità di attuazione del ciclo di gestione della performance (condivisione degli obiettivi, realizzazione degli incontri, colloqui di valutazione, ecc.). Si esprime poi una valutazione su tre indicatori:

- il primo è la "capacità di gestire le risorse umane" il cui peso relativo è pari al 20% con una scala che va da 1 a 5,
- il secondo è "l'indice di varianza delle valutazioni" il cui peso è pari al 35% con scala da 1 a 5, ( sarà attribuito il punteggio massimo al dirigente con il più elevato indice di varianza,

gli altri seguiranno in proporzione);

-il terzo è il “rispetto del ciclo di gestione della performance” il cui peso relativo è 45% con scala da 1 a 5. Si valuta la capacità rispettare la tempistica e le modalità del ciclo di gestione della performance, (condivisione degli obiettivi, realizzazione degli incontri, colloqui di valutazione, ecc.) Il punteggio massimo è 15.

4. Competenze manageriali e professionali sono valutate dal N.d.V. nell'ambito di un punteggio massimo di 10.

5. Comportamenti organizzativi e relazionali dimostrate come modalità attraverso cui il Dirigente realizza la propria attività nell'ambito di un punteggio massimo di 20.

Vengono considerati due ambiti:

· Ambito Relazionale inteso come la capacità del Dirigente di relazionarsi efficacemente in ogni contesto lavorativo, ed in particolare con il Servizio Controllo di Gestione; sono previsti due indicatori (cooperazione ed integrazione – capacità di lavorare in gruppo) ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.

· Orientamento alla Performance inteso come l'attenzione costante del Dirigente, al raggiungimento degli obiettivi e delle attività assegnategli: è previsto con due indicatori ciascuno (grado di autonomia... - orientamento al risultato) con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.

In sintesi il punteggio massimo finale, pari a 100 è così suddiviso:

1. Obiettivi di PDO (attività di mantenimento-strategiche-di sviluppo) max 40
2. Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa dell'Ente max 15
3. Capacità di gestire e valutare i collaboratori max 15
4. Competenze manageriali e professionali max 10
5. Comportamenti organizzativi e relazionali max 20

Il Dirigente delle Risorse Umane quantifica annualmente con proprio provvedimento il budget destinato alla premialità.

Pertanto, il N.d.V. sulla base della valutazione finale dallo stesso validata, procederà ad elaborare una graduatoria di merito.

La differenza tra il budget assegnato e quello effettivamente erogato costituisce economia di bilancio dell'Ente e, qualora giuridicamente e contabilmente possibile, costituisce incremento del fondo dell'anno successivo. nei limiti delle norme di legge e/o del CCNL.

Se il dirigente non supera il punteggio di 50 è escluso dalla ripartizione della retribuzione di risultato.

Il formale richiamo del Segretario Generale, per inosservanza di direttive o disposizioni o per comportamenti negativi che possono incidere sulla performance complessiva dell'Ente, comporta la decurtazione dell'indennità di risultato da corrispondere fino a un massimo del 50%, fatti salvi gli eventuali provvedimenti disciplinari.

### **Utilizzo della valutazione per la conferma degli incarichi**

Il punteggio ottenuto viene valutato anche ai fini della conferma, della modifica, della revoca senza l'attribuzione di nuovi incarichi o del recesso dal contratto di lavoro da parte dell'Amministrazione, come segue:

- a)** con un punteggio complessivo da 91 a 100 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute eccellenti;
- b)** con un punteggio complessivo da 81 a 90 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute ottime;
- c)** per un punteggio complessivo da 61 a 80 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute buone;
- d)** per un punteggio complessivo da 51 a 60 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute sufficienti;
- e)** con un punteggio complessivo da 45 a 50 le prestazioni del Dirigente per l'anno di riferimento sono ritenute non sufficienti;
- f)** con un punteggio inferiore a 45 le prestazioni del Dirigente, per l'anno di riferimento sono ritenute non adeguate. Qualora tale punteggio fosse confermato per due anni consecutivi ciò configura l'ipotesi di persistente e insufficiente rendimento.

### **Applicazione ai Dirigenti assunti a tempo determinato**

La presente disciplina si applica anche ai dirigenti assunti con contratto a tempo determinato.

Per i Dirigenti a tempo indeterminato e determinato, la valutazione relativa agli obiettivi di PDO sarà riferita al Settore nel quale il Dirigente stesso ha prestato servizio prevalente nell'anno, fermo restando che i Dirigenti verranno valutati solo se avranno prestato almeno 6 mesi di servizio.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

<b>Cognome e nome:</b>	<b>Settore</b>	<b>Anno</b>				
------------------------	----------------	-------------	--	--	--	--

  

OBIETTIVI DI PDO - Attività mantenimento- strategica- sviluppo-	PESO	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO PESATO					
1								
2								
3...								
		MEDIA						
<b>Punteggio massimo 40</b>								
<b>Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa dell'ente</b>	<b>INDICATORI</b>		<b>PUNTEGGIO</b>					
	Rilevanza-raggiungimento degli obiettivi primari individuati rispetto al contesto di attuazione		1	2	3	4	5	
			6	7	8	9	10	
			11	12	13	14	15	
<b>Punteggio massimo 15</b>								
<b>Capacità di gestire e valutare i collaboratori</b>	<b>INDICATORI</b>		<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>				
	Capacità di gestire le risorse umane		20,00%	1	2	3	4	5
	Indice di varianza delle valutazioni		35,00%	1	2	3	4	5
	Rispetto del ciclo di gestione della performance		45,00%	1	2	3	4	5
<b>Punteggio massimo 15</b>								
<b>Competenze manageriali e professionali</b>	<b>INDICATORI</b>		<b>PUNTEGGIO</b>					
	Orientamento al risultato e problem solving		1	2	3	4	5	
	Capacità organizzative, di coordinamento e negoiazione		1	2	3	4	5	
<b>Punteggio massimo 10</b>								
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E RELAZIONALI</b>			<b>PRESTAZIONE</b>					
			Inade- guato	Miglio- rabile	Adeg- uato	Buono	Eccel- ente	
<b>AMBITO RELAZIONALE</b>	Cooperazione ed integrazione		1	2	3	4	5	
	Capacità di operare in gruppo		1	2	3	4	5	
<b>ORIENTAMENTO ALLA PERFORMANCE</b>	Grado di autonomia e capacità di organizzazione del proprio lavoro		1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato		1	2	3	4	5	
<b>Punteggio massimo 20</b>								
<b>TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA</b>								

## **Posizioni Organizzative – P.O.**

La misurazione e la valutazione delle Posizioni Organizzative è effettuata dai Dirigenti di Settore; la Conferenza di Direzione, garantisce l'omogeneità delle valutazioni espresse dai Dirigenti sulle PP.OO. e sul personale.

La valutazione si basa:

1. Sul grado di raggiungimento degli obiettivi di PDO legati all'unità, in relazione all'attività di mantenimento, strategica e di sviluppo. Si calcola la % di raggiungimento e si ottiene il punteggio pesato (% di ragg. X peso), e si determina il punteggio finale dalla media dei punteggi pesati riparametrata su 40.

2. Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa del servizio: questo indicatore misura quanto la P.O. ha contribuito alla performance organizzativa del servizio. Il Dirigente valuta l'efficacia organizzativa della P.O. rispetto ai benefici attesi, questo indicatore è connesso al monitoraggio annuale circa lo stato di raggiungimento dei benefici derivanti dall'istituzione della P.O.. Il punteggio massimo è 15.

3. Capacità di gestione della performance: Il Dirigente valuta la capacità della P.O. di rispettare la tempistica e le modalità del ciclo di gestione della performance, (condivisione degli obiettivi, realizzazione degli incontri, colloqui di valutazione, ecc.). Si esprime la valutazione su un indicatore, il cui punteggio massimo è 15.

4. Competenze manageriali e professionali le quali si distinguono in due indicatori con un punteggio massimo attribuibile pari a 10

5. Comportamenti organizzativi e competenze dimostrate come modalità attraverso cui il dipendente realizza la propria attività. Con un punteggio massimo attribuibile pari a 20.

Vengono considerati due ambiti:

- Ambito Relazionale inteso come la capacità del dipendente di relazionarsi efficacemente in ogni contesto lavorativo; è previsto con due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.

- Orientamento alla Performance inteso come l'attenzione costante del dipendente al raggiungimento degli obiettivi e delle attività assegnategli; è previsto con due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.

In sintesi il punteggio massimo finale, pari a 100 è così suddiviso:

Obiettivi di PDO (attività di mantenimento-strategica-di sviluppo) max 40

Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa del Servizio max 15

Capacità di gestione della Performance max 15

Competenze manageriali e professionali max 10

Comportamenti organizzativi e competenze dimostrate max 20

Il Dirigente delle Risorse Umane quantifica annualmente con proprio provvedimento il budget destinato alla premialità.

Pertanto, il N.d.V. sulla base della valutazione finale dallo stesso validata, procederà ad elaborare una graduatoria di merito.

La differenza tra il budget assegnato e quello effettivamente erogato costituisce economia di bilancio dell'Ente, e qualora giuridicamente e contabilmente possibile, costituisce incremento del fondo dell'anno successivo, nei limiti delle norme di legge e/o del CCNL.

Se la Posizione organizzativa non supera il punteggio di 50 è esclusa dalla ripartizione della retribuzione di risultato.

Con un punteggio inferiore a 45 le prestazioni delle P.O. per l'anno di riferimento sono ritenute del tutto inadeguate. Questo caso costituisce, tra l'altro, motivo di revoca dell'incarico di P.O. .

Per le P.O., la valutazione relativa agli obiettivi di PDO sarà riferita al Settore nel quale il dipendente stesso ha prestato servizio prevalente nell'anno, fermo restando che lo stesso verrà valutato solo se avrà prestato almeno 6 mesi di servizio.

Come previsto dall'art.10 del Ccnl 31/3/1999 la retribuzione di risultato delle P.O. varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. La retribuzione di risultato del 10% rappresenta un valore minimo solo nei confronti dei soggetti valutati positivamente. Pertanto in presenza di una valutazione negativa la P.O. non percepirà alcuna retribuzione di risultato.

In assenza di specifiche disposizioni del contratto nazionale la retribuzione di risultato delle P.O. non può superare in ogni caso il limite pari al 25% della retribuzione di posizione ove siano anche finanziate da specifiche disposizioni di legge ad incremento del relativo fondo di produttività.

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE P.O.</b>											
<b>Cognome e nome:</b>					<b>Settore:</b>						
<b>Unità gestita:</b>					<b>Anno:</b>						
<b>OBIETTIVI DI PDO</b> <b>-Attività mantenimento-strategica-sviluppo</b>				<b>PESO</b>	<b>%</b> <b>RAGGIUNGIMENT</b> <b>O</b>			<b>PUNTEGGIO PESATO</b>			
1											
2											
3...											
<b>MEDIA</b>											
<b>Punteggio massimo 40</b>											
<b>Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa del Servizio</b>		<b>INDICATORE</b>			<b>PUNTEGGIO</b>						
		Efficacia organizzativa della p.o. rispetto ai benefici attesi			1	2	3	4	5		
					6	7	8	9	10		
					11	12	13	14	15		
<b>Punteggio massimo 15</b>											
<b>Capacità di gestione della performance</b>		<b>INDICATORE</b>			<b>PUNTEGGIO</b>						
		Rispetto del ciclo di gestione della performance			1	2	3	4	5		
					1	2	3	4	5		
					1	2	3	4	5		
<b>Punteggio massimo 15</b>											
<b>Competenze manageriali e professionali</b>		<b>INDICATORE</b>			<b>PUNTEGGIO</b>						
		Capacità organizzative e di coordinamento			1	2	3	4	5		
		Orientamento al risultato e problem solving			1	2	3	4	5		
<b>Punteggio massimo 10</b>											
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE DIMOSTRATE</b>				<b>PRESTAZIONE</b>							
				Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Buono	Eccellente			
<b>AMBITO RELAZIONALE</b>		Cooperazione ed integrazione		1	2	3	4	5			
		Capacità di operare in gruppo		1	2	3	4	5			
<b>ORIENTAMENTO ALLA PERFORMANCE</b>		Grado di autonomia e capacità di organizzazione del proprio lavoro		1	2	3	4	5			
		Orientamento al risultato		1	2	3	4	5			
<b>Punteggio massimo 20</b>											
<b>TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA</b>											

## Personale dipendente

La misurazione e la valutazione del personale dipendente sono affidate al dirigente di

servizio supportato, eventualmente, dalle Posizioni Organizzative.

La valutazione si basa:

1. sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo legati all'unità o al servizio definiti dal PDO. Si calcola la % di raggiungimento e si determina il punteggio finale dalla media dei punteggi riparametrata su 35.

2. qualità del contributo individuale alla performance organizzativa con la quale si intende misurare il contributo del singolo dipendente rispetto ai risultati raggiunti dal gruppo di lavoro nel quale è collocato. Punteggio massimo attribuibile pari a 25.

Vengono considerati due ambiti:

- Ambito gestionale inteso come la capacità del dipendente di organizzare e gestire in autonomia il proprio lavoro e valutato su due specifici indicatori;
- Ambito innovativo inteso come la capacità del dipendente di lavorare in modo flessibile proponendo soluzioni migliorative ed innovative e valutato su due specifici indicatori.

3. Competenze professionali : intese come specifica capacità del dipendente dimostrata nell'espletamento delle proprie funzioni. Punteggio massimo attribuibile pari a 20.

4. Comportamenti organizzativi e competenze dimostrate come modalità attraverso cui il dipendente realizza la propria attività. Con un punteggio massimo attribuibile pari a 20. Vengono considerati due ambiti:

- Ambito Relazionale inteso come la capacità del dipendente di relazionarsi efficacemente in ogni contesto lavorativo. E' previsto con due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.
- Orientamento alla Performance inteso come l'attenzione costante del dipendente al raggiungimento degli obiettivi e delle attività assegnategli. E' previsto con due indicatori ciascuno con una scala di valutazione da 1 a 5 per un punteggio massimo di 10.

In sintesi il punteggio massimo finale, pari a 100 è così suddiviso:

Obiettivi individuali o di gruppo max 35

Qualità del contributo individuale alla performance organizzativa max 25

Competenze professionali max 20

Comportamenti Organizzativi e competenze dimostrate max 20

Il Dirigente delle Risorse Umane quantifica annualmente con proprio provvedimento il

budget destinato alla premialità nel rispetto del contratto decentrato.

Il soggetto preposto alla valutazione dei dipendenti è il dirigente di riferimento. L'N.d.V. ha il compito di certificare e validare il livello di conseguimento degli obiettivi individuali o di gruppo definiti nel PDO.

Pertanto l'N.d.V. procederà ad elaborare una graduatoria di merito trasmettendola di seguito al Servizio Personale per gli atti di propria competenza.

La differenza tra il budget assegnato e quello effettivamente erogato costituisce economia di bilancio dell'Ente, e, qualora giuridicamente e contabilmente possibile, costituisce incremento del fondo dell'anno successivo, nei limiti delle norme di legge e/o del CCNL.

Se il dipendente non supera il punteggio di 50 è escluso dalla ripartizione della retribuzione di risultato.

Con un punteggio inferiore a 40 (quaranta) le prestazioni del dipendente per l'anno di riferimento sono ritenute del tutto inadeguate. Se tale punteggio è confermato per due anni consecutivi, ciò configura l'ipotesi di persistente e insufficiente rendimento ai sensi delle vigenti norme di legge o CCNL, e in tal caso il Dirigente competente propone al Dirigente del Servizio Personale che l'Amministrazione receda dal contratto di lavoro con le garanzie e le modalità previste dalla legge e dal CCNL. Il Dirigente del Servizio Personale redige apposita istruttoria acquisendo il parere del N.d.V..

Per i dipendenti, la valutazione relativa agli obiettivi di PDO sarà riferita al Settore nel quale il dipendente stesso ha prestato servizio prevalente nell'anno, fermo restando che i dipendenti verranno valutati solo se avranno prestato almeno 6 mesi di servizio.

Per i dipendenti la retribuzione di risultato assorbe ogni altro emolumento accessorio derivante dall'applicazione di compensi provenienti da specifiche disposizioni di legge ove l'oggetto della valutazione e dei compensi aggiuntivi sia il medesimo.

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Cognome e nome:			Servizio:				
Unità di appartenenza:			Anno:				
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO</b>			<b>% RAGGIUNGIMENTO</b>		<b>PUNTEGGIO</b>		
1							
2							
3...							
			<b>MEDIA</b>				
<b>Punteggio massimo 35</b>							
<b>QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>			<b>PUNTEGGIO</b>				
<b>AMBITO</b>	<b>INDICATORE</b>	Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Buono	Eccellente/Migliorabile	
AMBITO GESTIONALE	Impegno ed affidabilità	1	2	4	5	7	
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utente	1	2	4	5	6	
AMBITO INNOVATIVO	Adattamento ai cambiamenti organizzativi	1	2	4	5	6	
	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative	1	2	4	4	6	
<b>Punteggio massimo 25</b>							
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>			<b>PRESTAZIONE</b>				
			Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Buono	Eccellente
AMBITO PROFESSIONALE	Capacità personale dimostrata	3	8	12	15	20	
<b>Punteggio massimo 20</b>							
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE DIMOSTRATE</b>			<b>PRESTAZIONE</b>				
			Inadeguato	Migliorabile	Adeguato	Buono	Eccellente
AMBITO RELAZIONALE	Cooperazione ed integrazione	1	2	3	4	5	
	Capacità di operare in gruppo	1	2	3	4	5	
ORIENTAMENTO ALLA PERFORMANCE	Grado di autonomia e capacità di organizzazione del proprio lavoro	1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato	1	2	3	4	5	
<b>Punteggio massimo 20</b>							
<b>TOTALE PUNTEGGIO SCHEDE</b>							