



**Città di
Figline e Incisa Valdarno**
Città Metropolitana di Firenze

Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Figline e Incisa Valdarno Principi e criteri

Allegati:

- 1 - Dizionario delle competenze
- 2 - Disciplina di dettaglio del Sistema di misurazione e valutazione della Performance

1	Il Sistema di misurazione e valutazione della performance.....	2
2	Le dimensioni della valutazione.....	2
2.1	Performance Organizzativa dell’Ente.....	4
2.2	Performance Individuale.....	5
	a. obiettivi.....	6
	b. Competenze/comportamenti.....	9
	c. Capacità di valutare i propri collaboratori.....	9
	d. La valutazione negativa.....	10
	e. Le sanzioni disciplinari.....	10
3	I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative responsabilità.....	11
4	Il processo di valutazione.....	13
4.1	Le fasi del processo valutativo.....	13
	a. Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti.....	13
	b. Verifica intermedia.....	14
	c. Valutazione finale.....	14
	c.1 Definizione dei valutati secondo la regola della presenza minima.....	15
	c.2 Valutazione	15
	c.3 Attestazione della performance organizzativa dell’Ente e della performance individuale (obiettivi).....	16
	d. Rilascio Schede di valutazione.....	16
4.2	Le Procedure conciliative.....	16
4.3	La scheda di valutazione.....	18
5	Il sistema di misurazione e valutazione della performance e correlazione con i documenti di programmazione finanziaria e strategica.....	19
6	Il sistema premiante	23

1 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (art. 7 c. 1 D. Lgs. n. 150/2009), nel seguito S.M.V.P., è lo strumento che disciplina le regole che l'amministrazione definisce per implementare il ciclo di gestione della performance.

Al fine di diffondere la cultura della valutazione nell'Ente, il S.M.V.P. deve essere:

- **semplice e sostenibile**, tale cioè da garantire un processo lineare e comprensibile da tutti, al fine di superare diffidenze e resistenze alla sua introduzione;
- **appropriato alla cultura organizzativa** esistente e al contesto sociale economico e normativo di riferimento;
- **trasparente**, dove i ruoli e le responsabilità siano chiari.

Il S.M.V.P. ha lo scopo quindi di rappresentare uno strumento di supporto per coloro che saranno chiamati a valutare i collaboratori, nello spirito della valorizzazione e dello sviluppo delle capacità di ognuno, ed è stato progettato con la doppia finalità di:

- **individuare uno strumento** che consenta di apprezzare e valorizzare le capacità dei collaboratori e di individuare eventuali criticità, al fine di migliorare le prime e di superare le seconde ;
- **consentire una gestione trasparente e appropriata della valutazione**, nel rispetto della normativa vigente.

In coerenza con quanto indicato nel D.Lgs. n. 150/2009 dall'art. 7, comma 2 bis, il S.M.V.P. individua:

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- le procedure conciliative, a garanzia dei valutati.

Il S.M.V.P rappresenta, altresì, la **condizione necessaria per l'erogazione di premi** legati al merito ed alla performance, ed elemento costitutivo del sistema per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché per il conferimento degli incarichi dirigenziali (art. 3 D. Lgs n. 150/2009).

2 Le dimensioni della valutazione

Il S.M.V.P del Comune di Figline e Incisa Valdarno è lo strumento metodologico che consente di misurare la Performance dell'Ente nonché la Performance Individuale del Segretario Generale, dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e del personale.

Il primo elemento che esso deve definire è "*l'oggetto della valutazione*", specificando per ciascun ruolo organizzativo **cosa deve essere valutato e quanto pesa**.

Le dimensioni della valutazione individuate sono le seguenti:

- **La performance organizzativa dell'Ente**, che esprime il risultato conseguito nel suo complesso dall'Amministrazione e/o dalle unità/strutture organizzative.
- **La performance individuale**, che, *declinata in coerenza con la Performance Organizzativa*, misura il contributo fornito da ciascun individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

Le dimensioni della valutazione sopra individuate hanno un impatto diverso a seconda del ruolo assegnato. Nella tabella seguente è indicata la struttura del S.M.V.P dell'Ente.

RUOLI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE	PERFORMANCE INDIVIDUALE				COMPETENZE/COMPORTAMENTI	TOTALE
		OBIETTIVI					
		Individuali	Struttura	Totale			
Segretario Generale	20%	50%			30%	100%	
Dirigenti	15%	30%	25%	55%	30%	100%	
P.O.	10%	50%			40%	100%	
cat. D		60%			40%	100%	
cat. C		50%			50%	100%	
cat. B3		40%			60%	100%	
cat. B1/A		40%			60%	100%	

Nel S.M.V.P sono previsti coefficienti differenziati a seconda dell'inquadramento giuridico e anche del ruolo ricoperto, tenuto conto dei seguenti criteri:

Performance Organizzativa dell'Ente: è rilevata soltanto per le figure di responsabile, con coefficienti connessi al ruolo assegnato.

Performance Individuale: misura la valutazione della prestazione resa rispetto al raggiungimento degli obiettivi, ossia l'apporto del singolo dipendente sia in termini di raggiungimento di obiettivi sia in termini di competenze/comportamenti messi in atto per il raggiungimento degli stessi. In particolare, per i Dirigenti sono valorizzati anche i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate e le competenze/comportamenti messi in atto per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

2.1 Performance Organizzativa dell'Ente

La valutazione della performance organizzativa misura la struttura organizzativa nel suo complesso dell'Ente.

Le aree peculiari della valutazione della performance organizzativa, ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni, sono rappresentate nel sistema di misurazione e valutazione della performance di Ente nelle tre dimensioni in cui esso è articolato e nei relativi sistemi di indicatori.

Tali aree concernono l'attuazione delle politiche, degli obiettivi ad esse connesse e collegate ai bisogni e alle esigenze della collettività, l'attuazione di piani e programmi nel rispetto delle tempistiche e degli standard qualitativi e quantitativi predefiniti, la rilevazione della soddisfazione dei destinatari delle attività, l'efficienza nell'impiego delle risorse, la qualità dei servizi resi.

Le tre dimensioni sono di seguito esplicitate:

1 Stato di salute finanziaria

In questa dimensione trova espressione lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego, misurato sulla base di alcuni indicatori di bilancio, di cui all'art. 18-bis, del D. Lgs. n. 118/2011. La norma prevede che gli enti locali adottino il "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" da allegare al bilancio di previsione e al rendiconto della gestione, secondo gli schemi definiti con decreto del Ministero dell'Interno.

Gli indicatori sullo stato di salute finanziaria sono selezionati annualmente tra quelli previsti dal Piano degli indicatori e dei risultati attesi e sono approvati nell'ambito del Piano della Performance.

2 Capacità di raggiungimento dei risultati programmati

In questa seconda dimensione, l'ambito di misurazione è quello dell'efficacia dell'Amministrazione nel suo complesso, ovvero della sua capacità di attuare l'insieme degli obiettivi che confluiscono nel Piano della Performance.

Gli obiettivi sono a loro volta strettamente connessi all'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ente.

Per ogni obiettivo è definito il risultato atteso complessivamente misurato da un insieme di

indicatori e valori attesi, utili per indicare il grado di raggiungimento finale.

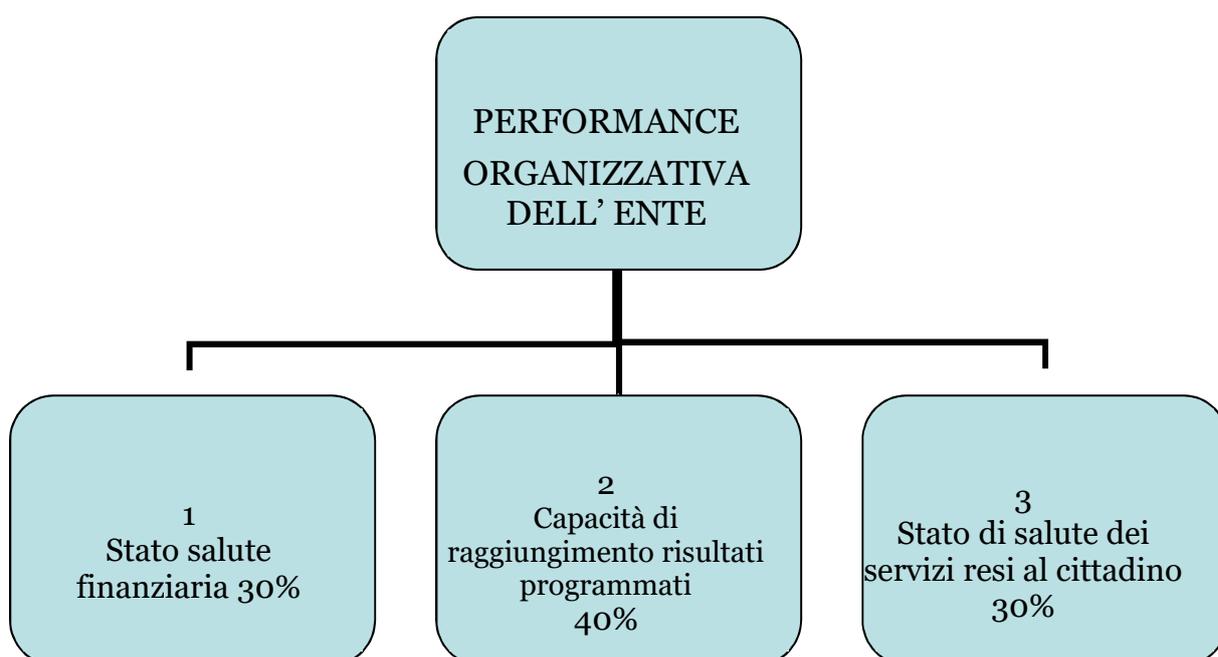
La capacità dell'Ente nel raggiungere i risultati prefissati risulta dalla percentuale media di raggiungimento di tutti gli obiettivi dell'Ente.

3 Stato di salute dei Servizi resi al cittadino

Il focus di questa dimensione sono i servizi resi al cittadino e all'utenza interna.

Annualmente, nel Piano della Performance, sono individuati i servizi/ambiti oggetto di verifica. La valutazione si riferisce a più dimensioni, quali la qualità e quantità delle prestazioni erogate, l'apprezzamento dell'utenza, la capacità di raggiungimento di risultati programmati. La valutazione dell'utenza è rappresentata dagli indicatori che riportano l'esito dei questionari di gradimento somministrati agli utenti.

I pesi da attribuire alle tre dimensioni sono esemplificati dallo schema seguente.



Il punteggio massimo attribuibile viene assegnato proporzionalmente in caso di raggiungimento parziale della performance complessiva.

La metodologia di misurazione dei singoli aggregati è individuata nella Disciplina di dettaglio allegata al presente documento quale sua parte integrante e sostanziale.

2.2 Performance Individuale

La Performance individuale misura il contributo fornito da ciascuna persona, in termini di

risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, ed è declinata in coerenza con la Performance Organizzativa.

Definito il quadro degli obiettivi strategici e operativi all'interno degli strumenti di programmazione dell'Ente, la performance individuale misura il contributo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi attraverso:

- Obiettivi individuali e/o di gruppo, e/o legati a progetti
- Competenze/comportamenti messi in atto.

a Obiettivi

Nel sistema di pianificazione dell'Ente, gli obiettivi relativi all'anno solare sono:

- obiettivi operativi legati all'attività ordinaria della struttura di cui il personale fa parte.
- obiettivi di miglioramento/sviluppo riferiti alla struttura di assegnazione o trasversali alla medesima. In questo caso la responsabilità dell'obiettivo può essere attribuita anche ad una struttura diversa da quella a cui il personale è assegnato.

Gli obiettivi di carattere trasversale sono particolarmente qualificanti perché sviluppano il lavoro di gruppo e la cooperazione tra colleghi anche appartenenti a strutture organizzative diverse.

Nell'ambito degli obiettivi del P.E.G., in correlazione alle prioritarie linee strategiche dell'Ente, possono essere individuati progetti speciali .

Per ciascun progetto speciale deve essere previsto un ulteriore dettaglio informativo, rispetto alla pianificazione prevista per gli obiettivi, inerente i seguenti aspetti:

- definizione dei bisogni specifici a cui il progetto intende dare risposta;
- tipologie e metodologie del miglioramento previsto riferiti ai risultati organizzativi del gruppo di lavoro coinvolto;
- tempi e modalità di realizzazione e di verifica dei risultati;
- definizione del gruppo di lavoro coinvolto con i relativi ruoli previsti;
- compiti e responsabilità di ciascun componente e la quantificazione del relativo apporto in termini percentuali così come identificati dal responsabile del progetto.

Gli obiettivi della performance individuale sono obiettivi individuali e di struttura.

Gli **obiettivi individuali** sono assegnati dalla Giunta per il Segretario Generale ed i Dirigenti, da questi per le Posizioni Organizzative ed il Personale.

Gli **obiettivi di struttura** sono l'insieme degli obiettivi assegnati alla struttura di riferimento (Area) dei Dirigenti.

Gli obiettivi assegnati, strategici e operativi, individuali o di gruppo, sono:

- coerenti con gli atti di pianificazione dell'Ente, rilevanti e pertinenti alle relative priorità;
- specifici e misurabili;
- tali da determinare un miglioramento e/o mantenimento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi devono indicare:

- Il responsabile;
- la descrizione delle attività da svolgere, il risultato e gli impatti esterni ed interni attesi;
- la tempistica di riferimento (cronoprogramma);
- gli indicatori di risultato;
- il loro peso;
- le risorse umane coinvolte nel loro conseguimento;
- le eventuali ulteriori strutture coinvolte.

Ad ogni obiettivo deve essere associato almeno un indicatore, definito come una grandezza espressa sotto forma di valore assoluto o rapporto.

Possono essere utilizzati anche indicatori multipli. Nell'ambito della performance gli indicatori rappresentano la misura che permette di verificare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Per garantire la corretta misurazione del raggiungimento di un obiettivo è fondamentale che l'indicatore abbia una sua consistenza e validità, e deve essere:

- comprensibile (chiaro, contestualizzato e misurabile);
- rilevante (significativo per il personale a cui è assegnato l'obiettivo, utile per la sua valutazione);
- confrontabile (sia in termini temporali che organizzativi);
- fattibile (adeguato alle risorse finanziarie disponibili e calibrato rispetto al tempo a disposizione);

- affidabile (idoneo a misurare l'obiettivo).

Gli obiettivi di performance si caratterizzano come:

- obiettivi di processo sui servizi erogati dall'Amministrazione:

rappresentano la prestazione richiesta per il miglioramento e/o mantenimento della qualità, efficacia ed efficienza del servizio;

- obiettivi progettuali: perseguono un risultato legato ad uno specifico intervento che può esaurirsi nella sua realizzazione ovvero stabilizzarsi;

- obiettivi di trasparenza: trasversali a tutti i processi per i quali sussiste un obbligo di pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Amministrazione;

- obiettivi di prevenzione e contrasto dei comportamenti inappropriati e illegali: trasversali a tutti i processi nei quali possono prefigurarsi rischi di corruzione o violazioni del codice di comportamento;

- obiettivi di valorizzazione delle risorse: finalizzati al contenimento della spesa, all'ottimizzazione nell'acquisizione e utilizzo dei beni logistici e strumentali, e all'accrescimento delle competenze del personale;

- obiettivi di misurazione della customer satisfaction: indicano il livello di soddisfazione dei cittadini e degli altri utenti finali in relazione alle attività e ai servizi erogati, rilevato attraverso apposite indagini.

- obiettivi di implementazione delle condizioni abilitanti per rendere i processi in forma digitale.

Nel caso in cui nel corso dell'anno il personale sia assegnato ad una struttura diversa, o venga inquadrato in profilo/qualifica diversa, saranno modificati da parte dei relativi valutatori sia gli obiettivi individuali che le competenze/comportamenti.

Il totale dei pesi degli obiettivi assegnati a ciascun centro di responsabilità corrisponde a 100. Ad ogni obiettivo è attribuito un peso percentuale.

Per gli obiettivi individuali del Segretario e dei Dirigenti la proposta di pesatura è effettuata dal N.d.V. tenuto conto dei seguenti fattori:

- importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione;

- grado di complessità tecnica ed organizzativa;

- rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario;

- innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

La pesatura degli obiettivi del Segretario e dei Dirigenti è approvata dalla Giunta nel PEG/Piano della Performance.

La pesatura degli obiettivi di struttura assegnati alle Posizioni Organizzative compete al Segretario e ai Dirigenti, sentito il N.d.V, in sede di assegnazione degli obiettivi.

b Competenze/comportamenti

La valutazione delle competenze/comportamenti è uno degli elementi sui quali si basa la valutazione della Performance individuale: essa esprime la modalità con la quale gli obiettivi vengono raggiunti.

Il presente S.M.V.P fa riferimento ad un “*Modello di Competenze*” che si riferisce alle modalità di svolgimento del ruolo assegnato ai singoli soggetti valutati, ovvero nel “*sapere, saper fare e saper essere*” ovvero in ciò che conoscono, nelle capacità e abilità che possiedono e in come le esprimono.

Considerando che ruoli organizzativi diversi richiedono competenze diverse, è stato definito un Dizionario delle competenze ove sono definite competenze riferibili a Segretario, dirigenti e Po e competenze riferibili al restante personale.

Il Dizionario contiene anche un’elencazione di “*competenze trasversali*”.

Le competenze trasversali costituiscono la base comportamentale di un determinato profilo, “*il saper essere*”. Esse possono essere definite come l’insieme delle capacità e dei comportamenti richiesti al dipendente per svolgere la propria attività al fine del raggiungimento di obiettivi specifici.

Per ciascuna competenza è riportata una descrizione generale nell’allegato 1 “Dizionario delle Competenze”.

In fase di aggiornamento annuale, le competenze/comportamenti del Dizionario possono essere, ove necessario, modificati/integrati.

c Capacità di valutare i propri collaboratori

Nella valutazione della performance individuale (raggiungimento obiettivi e comportamenti), in conformità con il D. Lgs. n. 150/2009, è data rilevanza alla capacità dei Dirigenti, del Segretario Generale e delle Posizioni Organizzative di effettuare adeguata e diversificata valutazione del personale assegnato alla propria struttura, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

La struttura di riferimento per i Dirigenti è l’intera Area di cui è responsabile, per le Posizioni Organizzative è il Servizio assegnato.

Il riferimento temporale è il 31.12 dell’anno di riferimento della valutazione.

d La valutazione negativa

La valutazione si intende negativa quando la percentuale di raggiungimento degli obiettivi direttamente assegnati di Performance Individuale (esclusi quelli di struttura) ed il punteggio complessivo sulle competenze/ comportamenti è inferiore al 60% del valore massimo raggiungibile.

Nella logica di graduazione delle valutazioni finali, i punteggi superiori alla soglia identificata come valutazione negativa consentiranno l'accesso ai diversi livelli di retribuzione di risultato fino al raggiungimento del massimo valore previsto.

e Le sanzioni disciplinari

La violazione delle disposizioni del Codice di comportamento, incide negativamente sulla valutazione della performance determinando anche una decurtazione proporzionale del premio incentivante.

La decurtazione è proporzionata in modo percentuale alla gravità della sanzione subita secondo la tabella seguente.

Sanzione disciplinare personale del comparto	Decurtazione del premio
Rimprovero verbale	0 %
Rimprovero scritto	20 %
Multa di importo variabile fino ad un massimo di quattro ore di retribuzione	50%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione e sanzioni superiori	100%

L'annualità di riferimento è quella dell'irrogazione della sanzione. Rileva quindi il momento dell'irrogazione della sanzione, non quello della commissione dell'infrazione. Pertanto, l'annualità a cui la valutazione si riferisce e quella dell'irrogazione della sanzione devono coincidere.

3. I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative responsabilità

I **soggetti** che intervengono, a vario titolo, nel processo di valutazione sono i seguenti:

1 Sindaco

2 Nucleo di Valutazione

- 3 Segretario Generale
- 4 Dirigenti
- 5 Proponenti
- 6 Cittadini e altri utenti finali
- 7 Valutati

Per ciascun soggetto sono descritte le principali **attività e responsabilità**:

- 1 Il Sindaco** valuta i Dirigenti e il Segretario Generale, previa proposta del Nucleo di Valutazione, e il Comandante della Polizia Municipale, previa proposta del Segretario Generale.
- 2 Il Nucleo di Valutazione** propone al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti e del segretario generale, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi
- 3 Il Segretario Generale** propone al Sindaco la valutazione del Comandante della Polizia Municipale
- 4 Il Dirigente** valuta il personale non dirigenziale, in coerenza con quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009. La valutazione del personale assegnato alle Posizioni Organizzative è effettuata dal dirigente previa proposta della Posizione organizzativa di riferimento.

5 I Proponenti

I ruoli coinvolti sono:

- Il Nucleo di Valutazione (proponente per il Segretario generale e per i Dirigenti)
- Il Segretario Generale (proponente per il Comandante della Polizia Municipale)
- Le Posizioni Organizzative (proponente per personale assegnato)

In applicazione del principio di “*prossimità*”, in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato ed il lavoro delle persone, nel processo sono coinvolti anche ruoli non dirigenziali, che contribuiscono ad un'efficace valutazione, per il personale da loro gestito/coordinato, da parte del Segretario Generale e dei Dirigenti responsabili della struttura di appartenenza.

5 I cittadini e gli altri utenti finali partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 bis. del D. Lgs. n. 150/2009 attraverso percorsi di

ascolto (indagini di customer satisfactione, segnalazioni etc.)

6 I Valutati sono:

- **I dipendenti a tempo indeterminato** del Comune di Figline e Incisa Valdarno, inquadrati sia nel contratto dirigenziale sia nel comparto enti locali, o il personale di altri Enti che vi presta servizio (es. comandati in entrata).

- **I dipendenti a tempo determinato** sia del contratto dirigenziale sia del comparto enti locali. E' necessario che il lavoratore con contratto a tempo determinato abbia svolto almeno 180 giorni di servizio, nell'arco dell'anno solare. La presenza è calcolata sommando i periodi indicati nei contratti di lavoro a tempo determinato anche in profili professionali diversi e articolazione orarie diverse.

- **il Segretario Generale**

E' escluso il personale assunto ai sensi dell'art. 90 del T.U.E.L per il quale è stabilito un compenso onnicomprensivo.

Hanno diritto di accedere alla valutazione i dipendenti con **presenza, anche non continuativa, maggiore o uguale a 90 giorni (regola della presenza minima)**.

Nel corso dell'annualità, il valutato avrà una **duplice valutazione** nei seguenti casi:

- dipendente a cui è conferito l'incarico di P.O. o viceversa;
- dipendente/incaricato P.O. a cui è conferito l'incarico di Dirigente o viceversa;
- dipendente che cambia categoria (es. da cat. C a cat. D assunzione per concorso pubblico);
- dipendente incaricato di P.O. a cui è conferito un interim ;
- duplice incarico dirigenziale:

4 Il processo di valutazione

Il processo di valutazione della performance è un processo costante a cadenza annuale (anno solare).

Il Segretario Generale e i Dirigenti effettuano incontri preliminari per definire indirizzi generali sui criteri di assegnazione degli obiettivi e sui criteri di valutazione.

Sono svolti anche incontri tra i valutatori come momento di confronto nelle varie fasi del processo valutativo e in particolare per ponderare le valutazioni finali all'interno della struttura organizzativa.

4.1 Le fasi del processo valutativo

Il processo di valutazione è suddiviso nelle seguenti fasi:

- a Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti
- b Verifica intermedia
- c Valutazione finale
- d Rilascio schede di valutazione

a **Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti**

Tempi indicativi:

- successivamente alla definizione degli obiettivi operativi, di norma entro un mese dall'approvazione del Piano esecutivo di Gestione.
- nel caso di nuovo personale (es. nuove assunzioni, trasferimenti interni anche all'interno della stessa direzione), di norma entro un mese dalla data di assegnazione del dipendente.

Questa fase, che riveste fondamentale importanza, è un'occasione che avvicina il valutato al valutatore e nella quale sono assegnati obiettivi e competenze/comportamenti a tutto il personale dell'ente e descritto il contributo atteso rispetto agli obiettivi assegnati.

I valutatori assegnano gli obiettivi e le competenze/comportamenti attesi dal personale.

Le competenze/comportamenti assegnati sono 10, individuati tra quelli indicati nel Dizionario delle competenze.

- La riunione di struttura

E' finalizzata a condividere con tutto il personale appartenente alla struttura le attività da realizzare nel corso dell'anno (raggiungimento degli obiettivi) e per individuare le strategie da mettere in atto.

- I colloqui individuali

Sono effettuati al fine di comunicare obiettivi e comportamenti assegnati e di condividere le attività da realizzare e il contributo individuale atteso in termini di comportamenti da mettere in atto.

Per i dipendenti assegnati ai progetti speciali i valutatori assegnano, oltre all'obiettivo correlato, anche i compiti, le responsabilità assegnate e la qualificazione dell'apporto in termini percentuali così come identificativi dal responsabile del progetto.

Per il personale che muta nel corso dell'anno la struttura di assegnazione o il profilo, è prevista la "**multi assegnazione**" di obiettivi da parte dei valutatori delle strutture di assegnazione nel

corso dell'anno.

Tutti gli obiettivi e comportamenti assegnati partecipano al raggiungimento della performance individuale alla conclusione dell'annualità.

b Verifica intermedia

Tempi indicativi: nel corso dell'anno, di norma nel mese di giugno.

E' un momento utile per monitorare l'andamento degli obiettivi e i comportamenti messi in atto finalizzati al loro raggiungimento degli stessi, in modo tale da poter anche fornire un feedback agli interessati.

Il suo scopo è di riorientare il collaboratore verso le prestazioni attese e di prospettare eventuali modifiche agli obiettivi che per circostanze oggettive li hanno resi non più perseguibili.

Anche in questa fase, come la precedente, sono effettuate riunioni e colloqui, per rendere partecipe tutto il personale degli eventuali cambiamenti da effettuare e/o il singolo dei comportamenti da migliorare.

c Valutazione finale

La fase si svolge nell'anno successivo a quello oggetto di valutazione e si compone delle seguenti attività:

- 1 Definizione dei Valutati secondo la regola della presenza minima
- 2 Valutazione
- 3 Attestazione della performance organizzativa dell'Ente e della performance individuale (obiettivi)

Tempi :

Le attività indicate nei primi due punti sono realizzate nel mese da febbraio ad aprile, le altre sono effettuate entro il mese di maggio.

c.1 Definizione dei valutati secondo la regola della presenza minima

La presenza è un elemento oggettivo che viene rilevato dal sistema di gestione del personale. Nella scheda di valutazione individuale per tutti i dipendenti viene inserito il dato di presenza rilevato anche ai fini della corresponsione del premio incentivante (regola della presenza minima).

Il dato rimane rilevato come dato statistico e potrà essere utilizzato per analisi organizzative di Ente.

c.2 Valutazione

Segretario Generale e Dirigenza

Il Segretario generale ed i Dirigenti devono presentare al Nucleo di Valutazione una relazione su tutti gli obiettivi (individuali e di struttura) e le competenze/comportamenti assegnati, nella quale sono evidenziate le attività e i risultati e, nel caso di mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo, sono esplicitate le relative cause.

La relazione riguarderà tutti gli incarichi svolti, sia quello prevalente sia quello ad interim/per assorbimento.

Il Nucleo di Valutazione può convocare, anche su loro richiesta, il Segretario Generale ed i Dirigenti per colloqui di approfondimento in merito al raggiungimento degli obiettivi e le competenze/comportamenti assegnati.

Personale

Il valutatore procede alla valutazione degli obiettivi e delle competenze/comportamenti assegnate ai dipendenti.

Nel caso in cui il dipendente abbia un periodo lavorativo effettivo tale da non garantire la concreta possibilità di una valutazione, ad esempio in caso di presenza non continuativa o frazionata nell'anno in modo significativo, il valutatore può non ammetterlo alla valutazione, specificando il motivo della mancata valutazione.

Per i dipendenti coinvolti in progetti speciali, la valutazione deve essere correlata ai singoli compiti e responsabilità assegnate e congruamente motivata rispetto all'effettivo e significativo apporto.

c.3 Attestazione della performance organizzativa dell'Ente e della performance individuale (obiettivi)

In base alla metodologia individuata il Nucleo di Valutazione calcola, rispetto alle singole dimensioni, il complessivo raggiungimento della performance organizzativa di Ente e lo comunica, unitamente alle risultanze della verifica finale del raggiungimento degli obiettivi del PEG, al Segretario Generale ed ai Dirigenti.

d Rilascio Schede di valutazione

Concluse le fasi precedenti viene avviata la fase di rilascio delle valutazioni che si chiude con il rilascio delle schede di valutazione accompagnata da un colloquio di feedback.

Il Segretario generale ed i Dirigenti possono delegare il colloquio di feedback alle Posizioni Organizzative che hanno partecipato al processo di valutazione del valutato.

Il Nucleo di Valutazione può convocare, anche su loro richiesta, il Segretario generale ed i Dirigenti per i colloqui di feedback.

Il colloquio finale costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva dell'annualità di riferimento e di confronto tra valutatore e valutato. Durante il colloquio il responsabile espone al proprio collaboratore la valutazione in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi (contributo offerto) fornendo un feedback chiaro e puntuale. Il valutato potrà esporre tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte del valutatore. Le osservazioni possono essere oggetto "di annotazione nella scheda". In tale occasione si condividono i percorsi di miglioramento e sviluppo dei comportamenti apparsi più critici e, laddove possibile, i nuovi obiettivi, intesi in particolare come contributo effettivo, per l'anno successivo.

Il "colloquio" rappresenta un momento dialettico in cui il processo è per lo più "condiviso", attraverso l'esposizione e/o il chiarimento di episodi significativi al fine di adottare eventuali strategie di miglioramento e percorsi di formazione.

4.2 Le Procedure conciliative

Per procedure conciliative si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. La disciplina delle procedure deve ispirarsi ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Le procedure conciliative sono:

- l'istanza di riesame
- il ricorso al valutatore di garanzia.

La procedura di riesame della valutazione deve concludersi entro 30 giorni dalla data di ricezione/visualizzazione della scheda di valutazione.

Le procedure conciliative possono essere presentate solo ed esclusivamente per la revisione del punteggio delle competenze/comportamenti nell'ambito della performance individuale.

L'istanza di riesame

Segretario generale e Dirigenti

Le procedure di istanza di riesame sono le seguenti:

- il valutato può presentare istanza di riesame motivata entro 5 giorni lavorativi dalla consegna della scheda di valutazione;
- il Nucleo di Valutazione deve effettuare il colloquio entro 15 giorni lavorativi successivi alla

presentazione della richiesta;

- il Nucleo di valutazione deve comunicare al Dirigente gli esiti del colloquio entro 3 giorni lavorativi.

Personale del comparto (comprese le P.O.)

Le procedure di istanza di riesame sono:

- il valutato può presentare istanza di riesame motivata entro 5 giorni lavorativi dalla consegna della scheda di valutazione;

- il valutatore deve effettuare il colloquio entro 10 giorni lavorativi successivi alla presentazione della richiesta con facoltà di delega del medesimo alle Posizioni Organizzative;

- il valutatore (e non l'eventuale soggetto delegato allo svolgimento del colloquio di riesame) deve comunicare al dipendente gli esiti del colloquio entro 3 giorni lavorativi;

- il valutato può presentare ricorso al valutatore di garanzia entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione della scheda di valutazione con gli esiti del colloquio. Decorso i 5 giorni suddetti, la scheda si intende accettata.

Ricorso al valutatore di garanzia

Entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione della scheda di valutazione con gli esiti del colloquio, il valutato può presentare ricorso al valutatore di garanzia.

Per i dipendenti: il valutatore di garanzia è il Nucleo di Valutazione.

Per i Dirigenti: il valutatore di garanzia è il Segretario Generale.

Il valutatore di garanzia deve adoperarsi attivamente per raggiungere la soluzione del conflitto, anche chiedendo la partecipazione del valutatore iniziale al colloquio.

Nel corso della procedura dovrà essere redatto apposito verbale.

Il valutato può richiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale.

In caso di impossibilità del dipendente a partecipare all'incontro, il riesame verrà effettuato sulla base dei documenti prodotti dal dipendente con la domanda.

Il valutatore di garanzia provvede ad acquisire le osservazioni del soggetto valutatore rispetto alla richiesta presentata.

Il valutatore di garanzia adotta le proprie decisioni (mantenimento o modifica, anche parziale, della valutazione della performance individuale) entro 15 giorni dal ricevimento dell'istanza e le

comunica alle parti. In caso di modifica il valutatore provvede a variare e riconsegnare la scheda al dipendente.

In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente articolo, la valutazione può essere ridotta.

E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di procedura civile.

Qualora il contraddittorio non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione della produttività o della retribuzione di risultato, l'attribuzione del premio incentivante è effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

4.3 La scheda di valutazione

I contenuti della scheda di valutazione possono essere ridefiniti annualmente, d'intesa tra il Segretario Generale e i Dirigenti.

La scheda deve contenere le seguenti informazioni:

Informazioni anagrafiche essenziali del valutato e del valutatore:

nome e cognome

ruolo (dirigenti/p.o./dipendente)

struttura organizzativa di appartenenza

Informazioni sulle dimensioni della valutazione suddivisa in:

performance organizzativa dell'Ente, ove presente

performance individuale con l'indicazione degli obiettivi assegnati al valutato

le competenze/comportamenti assegnati

il punteggio attribuito alle dimensioni della valutazione

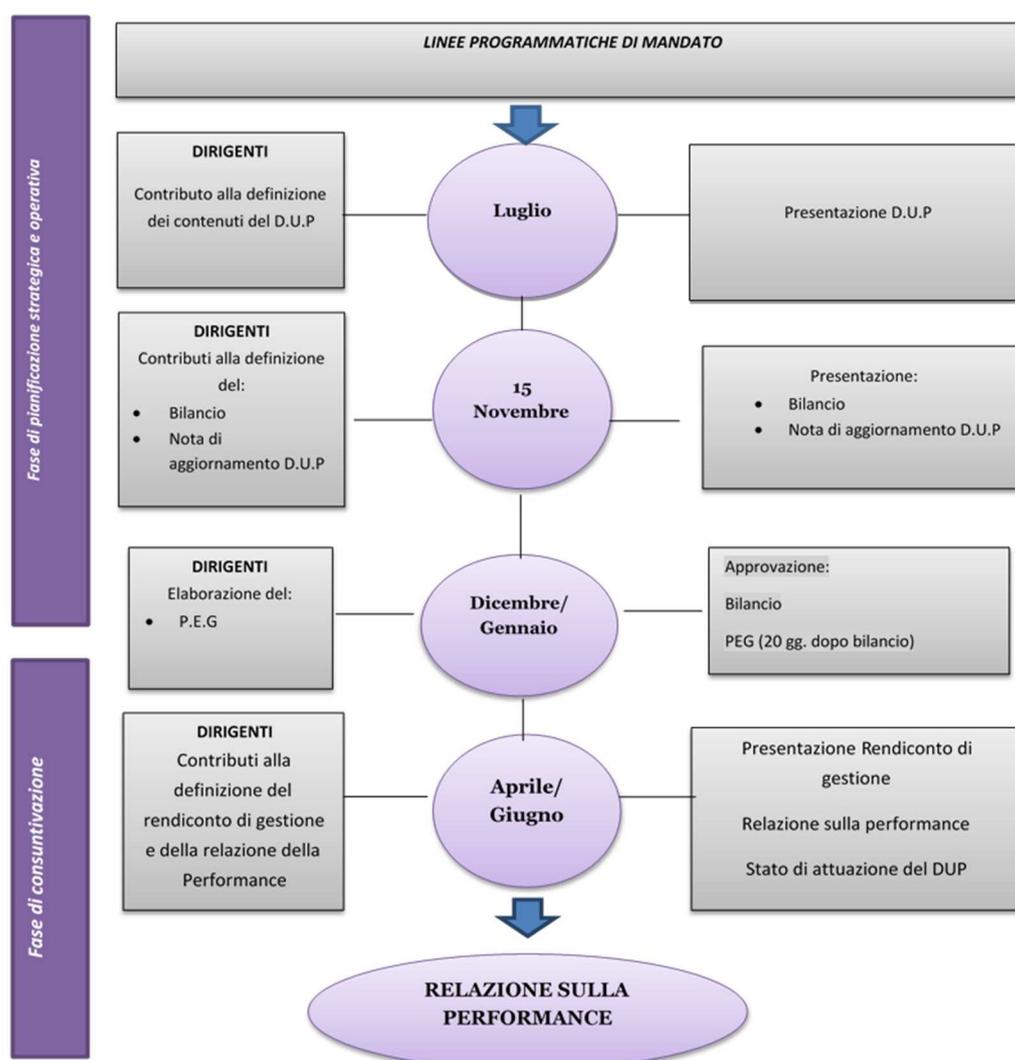
solo per i dipendenti coinvolti nei progetti speciali: compiti responsabilità e apporto assegnati e relativa valutazione.

5 Il sistema di misurazione e valutazione della performance e correlazione con i documenti di programmazione finanziaria e strategica

L'integrazione del ciclo della performance con gli altri cicli di programmazione (finanziaria e

strategica) si realizza attraverso un quadro complessivo di regole e strumenti ed è organizzato in una logica top down che, partendo dalla pianificazione strategica, declina nella programmazione operativa triennale e annuale gli obiettivi di lungo e breve periodo. L'integrazione tra i cicli (Performance, Bilancio e Programmazione strategica) deve essere garantita in termini di coerenza fra i contenuti degli stessi, che hanno finalità diverse (in base all' Allegato 4/1 al D. Lgs. n. 118/2011 e successivi aggiornamenti, i documenti di programmazione dell'Ente locale devono essere redatti in coerenza con il principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio).

Il Piano della performance, costituito dal Documento Unico di programmazione e dal Piano Esecutivo di Gestione, rappresenta in modo integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e la programmazione operativa e gestionale, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente. L'integrazione fra i cicli è garantita già nel DUP, come elaborato per gli enti locali, e ulteriormente rappresentata nella fase successiva di approvazione del PEG, con l'assegnazione delle risorse ai centri di responsabilità. Il flusso dei documenti è illustrato nella figura qui di seguito riportata:



Fase di pianificazione strategica pluriennale

Il livello strategico è definito inizialmente dalle Linee Programmatiche di Mandato, che sono presentate dal Sindaco, sentita la Giunta, al Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, o con un orizzonte temporale di cinque anni. Esse individuano le azioni ed i progetti da realizzare nel corso del mandato e sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione.

Il Piano della Performance, documento programmatico triennale, in cui l'Amministrazione individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione delle performance, è costituito da:

- un Documento triennale, con aggiornamento annuale
- un Piano triennale (Piano Esecutivo di Gestione).

Il documento di programmazione dell'Ente Locale, che costituisce presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio di previsione, è il Documento Unico di Programmazione, di seguito DUP, presentato dalla Giunta al Consiglio entro il 31 luglio di ciascun anno, ai sensi dell'art.170 del D. Lgs. n. 267/2000, per le conseguenti deliberazioni. Entro il 15 novembre, è possibile presentare al Consiglio Comunale una nota di aggiornamento insieme allo schema del bilancio di previsione, come dispone l'articolo 174, comma 1;

Il DUP - Documento Unico di Programmazione - è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali. Nel DUP, infatti, sono descritti gli obiettivi e le strategie di governo dell'Amministrazione comunale, le misure economiche, finanziarie e gestionali necessarie alla loro realizzazione e gli obiettivi operativi dell'Ente, che dovranno essere tradotti nel Piano esecutivo di Gestione.

Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO). La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

La Sezione Strategica sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato di cui all'art. 46 comma 3 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e individua gli indirizzi strategici dell'Ente.

In particolare, la SeS individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica, le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo.

Una volta individuati gli indirizzi strategici, sono definiti, per ogni missione di bilancio, gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato.

La Sezione Operativa ha carattere generale, contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di pianificazione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella SeS del DUP. Contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

La Sezione Operativa è suddivisa in due parti: la prima individua, in particolare, per ogni singola missione, i programmi che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella SeS e, nell'ambito di ciascun programma ed obiettivo strategico individua gli obiettivi operativi annuali da raggiungere per tutto il periodo di riferimento del DUP. Per ogni programma sono individuati anche gli aspetti finanziari, sia in termini di competenza con riferimento all'intero periodo considerato, che di cassa con riferimento al primo esercizio, della manovra di bilancio. Inoltre, sono individuate le Risorse umane e quelle strumentali.

La seconda contiene: il programma dei lavori pubblici, il piano delle alienazioni e valorizzazioni patrimoniali il programma triennale del fabbisogno di personale, ora ridenominato Piano Triennale dei fabbisogni di personale, la programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi, la programmazione degli incarichi professionali e ogni altro strumento di programmazione.

La stretta correlazione tra i cicli di programmazione è stata, altresì, rafforzata dal D.Lgs. n. 74/2017 che ha innovato e modificato il D.Lgs. n. 165/2001, in particolare prevedendo che le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, indicando le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali.

Inoltre il Piano Triennale dei fabbisogni di personale è lo strumento principe in cui sono quantificate le risorse variabili ossi "l'entità delle risorse necessarie per sostenere i maggiori oneri del trattamento economico accessorio del personale da impiegare nelle nuove attività" (art. 15 comma 5 CCNL 01 aprile 1999) nell'ambito dello stanziamento massimo individuato dai documenti di programmazione sia finanziaria (Bilancio di previsione) sia strategica/operativa (D.U.P.).

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), è il documento che, nell'ambito del Ciclo della Performance, individua gli obiettivi della gestione, i relativi indicatori e i valori programmati, le dotazioni finanziarie, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli obiettivi medesimi.

Il PEG è strettamente legato al DUP, come espressamente previsto nel principio contabile sulla

programmazione, è lo strumento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del DUP stesso. I contenuti del PEG, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un processo iterativo e partecipato che coinvolge la Giunta e la Dirigenza dell'Ente.

Costituisce un presupposto del controllo di gestione e un elemento portante dei sistemi di valutazione.

Fase di consuntivazione

La dimostrazione dei risultati di gestione avviene mediante il Rendiconto, che comprende il conto del bilancio, il conto economico e lo stato patrimoniale. Il Rendiconto della gestione è deliberato dall'organo consiliare entro il 30 aprile dell'anno successivo all'esercizio di riferimento, tenuto motivatamente conto della relazione dell'organo di revisione.

Il Rendiconto è accompagnato da una relazione che illustra la gestione dell'ente, nonché i fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio, contiene ogni eventuale informazione utile ad una migliore comprensione dei dati contabili

A chiusura del ciclo di gestione della Performance, la Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

6 Il sistema premiante

Il sistema premiante, a seguito della valutazione della performance individuale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi sia economici che di carriera previsti nei limiti dei vincoli normativi e delle risorse disponibili dell'Ente.

L'erogazione di incentivi e premi è collegata alla performance e può essere effettuata soltanto successivamente alle valutazioni previste dalla relativa disciplina. Non possono essere corrisposti incentivi e premi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi comunque denominati.

Per premiare il merito e la professionalità, l'Ente – oltre a quanto stabilito nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa – può utilizzare i seguenti strumenti di cui all'articolo 20, comma 1 del D. Lgs. n. 150/2009:

- progressioni economiche;
- progressioni di carriera;
- attribuzione di incarichi di responsabilità;
- percorsi di alta formazione e di crescita professionale;
- può utilizzare, inoltre, adattandoli alla specificità del proprio ordinamento, il bonus annuale

delle eccellenze e il premio annuale per l'innovazione.

Il sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato/fondo di produttività è definito nella **“Disciplina di dettaglio del sistema di misurazione e valutazione della performance”**, allegato al presente Sistema.

Il Sistema prevede per tutto il Personale (dirigenziale e non) una soglia minima di accesso al premio di risultato/produttività e un livello premiale alto.

La premialità è proporzionale e progressiva in relazione al punteggio conseguito nella valutazione.

La differenziazione dei premi individuali è stabilita secondo quanto previsto dalla Contrattazione nazionale e decentrata.