



*Sistema di Misurazione e Valutazione  
della Performance del Comune di*

# *TURRI*

*In adeguamento alle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs.  
74/2017*

Approvato con deliberazione G.C. n° 52 del 24.06.2019

Validato dall'Organo di Valutazione con parere del 06.06.2019

## **Premessa**

Ai sensi del D.Lgs.150/2009 così come modificato dal D.Lgs.74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

L'obiettivo è quello di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

A tal fine, ciascuna amministrazione adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organo di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), strumento atto alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

## **Finalità**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance definisce l'insieme dei soggetti, degli strumenti e dei processi attraverso i quali l'Ente programma, gestisce, controlla e valuta la propria performance e persegue le seguenti finalità:

- condividere la mission dell'Amministrazione
- tradurre le strategie politiche in obiettivi operativi specifici e misurabili
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità
- verificare il conseguimento dei risultati attesi
- informare e guidare i processi decisionali
- valorizzare le competenze manageriali dei dirigenti/titolari di P.O.
- garantire la trasparenza dei criteri di valutazione e dei risultati raggiunti
- premiare il merito

## **Definizioni**

I concetti su cui si fonda il sistema sono riconducibili a: concetti di misurazione e valutazione, che costituiscono attività complementari ma distinte, e concetti di risultato atteso, indicatore, output e outcome.

Misurazione → attività con cui, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato sistematicamente e ad intervalli di tempo stabiliti il valore raggiunto.

Valutazione → le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'Organizzazione. La valutazione deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati.

Risultato atteso → risultato che il soggetto si prefigge di ottenere ovvero valore desiderato in corrispondenza di un'attività o di un processo, da stabilire in relazione al singolo esercizio annuale.

Indicatore → misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance di un'amministrazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

Output → prodotto dell'azione amministrativa che si concretizza nella produzione di atti.

Outcome → esiti dell'azione amministrativa intesi come impatto generato sul livello di benessere della comunità amministrata rispetto a molteplici variabili tra cui, per citarne solo alcune, la semplificazione organizzativa, la tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, la promozione della trasparenza, la riduzione del rischio corruttivo.

### ***Il collegamento con i documenti di programmazione***

Le fasi di pianificazione e programmazione sono collegate con il Documento Unico di Programmazione (DUP) e con il Bilancio Pluriennale. In particolare, il DUP è uno degli strumenti principali della programmazione e costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione (Bilancio, PEG, Piano delle Performance, Piano degli Indicatori, Rendiconto), evidenziando le risorse finanziarie previste per ogni indirizzo e obiettivo strategico.

Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione strategica e la Sezione operativa.

Nella Sezione Strategica sono descritti gli obiettivi strategici dell'ente, i quali sviluppano le linee programmatiche di mandato attraverso la definizione di attività consolidate e di interventi innovativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi. L'obiettivo strategico è riconducibile a un macro processo, definito come l'aggregato di processi organizzativi che perseguono gli stessi obiettivi strategici o finalità e che sono caratterizzati da output simili per omogeneità tecnica, dalla soddisfazione di bisogni analoghi, o perché si rivolgono agli stessi fruitori interni o esterni.

La Sezione Operativa costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica. La Sezione Operativa contiene la programmazione operativa dell'ente e in particolare la definizione degli obiettivi a livello operativo per il triennio di interesse. Essi articolano gli obiettivi strategici attraverso ulteriori informazioni (finalità, risultati attesi, tempi).

Sulla base degli obiettivi operativi, la Giunta approverà il "Piano della performance – Piano dettagliato degli obiettivi" che contiene gli obiettivi esecutivi che dettagliano i contenuti degli obiettivi operativi, congiuntamente all'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione che guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi, attribuendo le risorse economiche finalizzate al raggiungimento degli obiettivi. La definizione delle azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi è demandata alla competenza dei Dirigenti o, negli Enti privi di dirigenza, ai Responsabili titolari di P.O.

### ***Gli attori del processo di valutazione***

#### **L' Organo di Valutazione:**

- interviene nella fase iniziale del ciclo di gestione della performance mediante la formulazione del parere vincolante al SMVP adottato dall'Ente, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009;

- A seguito di individuazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai dirigenti o, negli Enti privi di dirigenza, ai titolari di P.O., da parte dell'Amministrazione, valida il Piano degli obiettivi di performance;
- Monitora l'andamento della Performance mediante appositi incontri infrannuali di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi programmati, segnalando eventuali richieste/necessità di modifica degli stessi;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione finale della performance dell'Ente e trasmette la proposta di valutazione finale dei Dirigenti o, negli enti privi di dirigenza, dei Responsabili titolari di P.O., all'organo di indirizzo politico;
- Predisporre la Relazione annuale sul funzionamento del SMVP ai sensi dell'art. 4 del D.Lgs. n. 150/2009;
- Valida la Relazione sulla Performance dell'Ente ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009;
- Attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009.

Il **Sindaco**, in qualità di Responsabile della valutazione del Segretario e dei Dirigenti o, negli Enti privi di dirigenza, dei Responsabili titolari di P.O.,

- concorre, in collaborazione con l'Organo di Valutazione, ad esprimere una valutazione delle competenze manageriali e professionali dei dirigenti/titolari di P.O.;
- si esprime sulla valutazione finale delle Performance sulla base della proposta effettuata dall'Organo di Valutazione.

Gli **Assessori**, in veste di attori politici, partecipano al processo di valutazione dei Dirigenti o, negli Enti privi di dirigenza, dei Responsabili titolari di P.O. dei settori di propria competenza, fornendo all'Organo di Valutazione informazioni in riferimento alle modalità di realizzazione degli obiettivi del programma di mandato per la parte di competenza e sui comportamenti agiti in base al dizionario dei comportamenti professionali di cui al presente SMVP.

Il **Segretario comunale**, quale organo che sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti o, negli Enti privi di dirigenza, ai titolari di P.O., e ne coordina l'attività:

- presidia tutto il processo di valutazione, collaborando con l'Organo di Valutazione;
- verifica la capacità del dirigente/titolare di P.O. di gestire il proprio ruolo nel contesto normativo di riferimento;
- concorre, in collaborazione con l'Organo di Valutazione, ad esprimere una valutazione delle competenze manageriali e professionali dei dirigenti/titolari di P.O.;
- in qualità di soggetto valutato, relaziona in riferimento agli obiettivi assegnati e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Sindaco.

I **Dirigenti**, in quanto:

- soggetti valutatori → sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato al settore e possono delegare alcune fasi del processo valutativo ai responsabili delle strutture dirette per quanto concerne il personale da questi direttamente coordinato. Nel caso in cui il dipendente valutato sia assegnato a più settori, il valutatore dovrà confrontarsi col dirigente di riferimento dell'altro settore; in quello in cui il dipendente operi su più enti, il valutatore è il dirigente dell'ente in cui il dipendente è inquadrato giuridicamente.
- soggetti valutati → relazionano in riferimento agli obiettivi assegnati e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentando una relazione nel colloquio con l'Organo di Valutazione.

I **Responsabili titolari di P.O. (Enti privi di dirigenza)**, in quanto:

- soggetti valutatori → sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato al settore. Nel caso in cui il dipendente valutato sia assegnato a più settori, il valutatore dovrà confrontarsi col dirigente di riferimento dell'altro settore; in quello in cui il dipendente operi su più enti, il valutatore è il dirigente dell'ente in cui il dipendente è inquadrato giuridicamente.
- soggetti valutati → relazionano in riferimento agli obiettivi assegnati e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentando una relazione nel colloquio con l'Organo di Valutazione.

**Il personale di cat. B, C, D e, negli Enti con Dirigenza, il personale titolare di P.O.:**

- quale soggetto valutato, può produrre una relazione in riferimento agli obiettivi e/o sub-obiettivi allo stesso assegnati dal Dirigente/titolare di P.O. della Unità organizzativa cui lo stesso fa riferimento;
- (per il personale individuato quale responsabile titolare di P.O.) può essere delegato dal Dirigente ad effettuare i colloqui e/o ad esprimere una proposta di valutazione dei collaboratori da considerare quale elemento utile per la valutazione finale.

***Destinatari della valutazione***

Sono soggetti alla valutazione annuale delle performance il personale a tempo indeterminato e determinato che abbia lavorato nell'anno di riferimento. Sono inclusi, quindi, tutti i dipendenti assunti o cessati nel corso dell'anno, ad eccezione di coloro che sono stati presenti in servizio per meno di 3 mesi: i dipendenti suddetti non sono sottoposti alla valutazione individuale.

E' disposta la sospensione del processo valutativo in corso per il dipendente soggetto a procedimento disciplinare, fino alla conclusione dell'iter.

Non viene sottoposto a valutazione il personale cessato per motivi disciplinari in quanto non presenta il requisito dell'appropriatezza dell'esercizio del ruolo assegnato, da intendersi come costante rispetto delle norme legislative o regolamentari, del contratto collettivo o individuale, di atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza o dei codici di comportamento.

# 1

## SEZIONE GENERALE

### *Ambiti della Performance*

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance (di seguito SMVP) del Comune di TURRI ha per oggetto la performance di tutto il personale dell'Ente e riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli elementi considerati per ogni specifico ruolo. La valutazione individuale prevede due ambiti, così individuati:

#### ***Performance Organizzativa***

La performance complessiva dell'Ente è misurata attraverso la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e dello stato di salute dell'Ente con particolare riferimento a:

- la verifica sullo stato di salute economico-finanziaria (entrate, spese, indebitamento, tempi di pagamento);
- la verifica sullo stato di salute organizzativa (Personale)
- la verifica sullo stato di salute digitale
- la verifica sullo stato di salute delle relazioni.

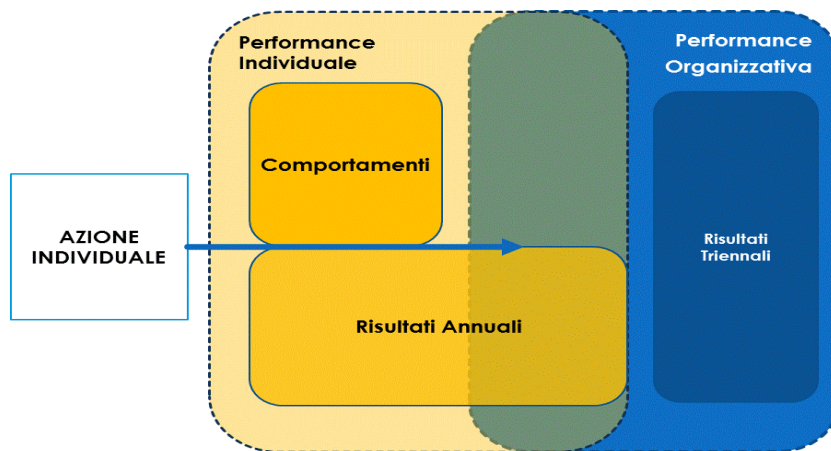
La performance organizzativa permette dunque di programmare, misurare e poi valutare come l'Organizzazione, consapevole della quantità e della qualità delle risorse a disposizione (stato delle risorse e salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo economico (economicità) e razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia) e migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto) al fine ultimo di creare Valore Pubblico.

#### ***Performance Individuale***

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti agiti dall'individuo che opera nell'Organizzazione. In altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance dell'Organizzazione. Le dimensioni che compongono la performance individuale sono i risultati, cioè gli obiettivi annuali previsti nei documenti di programmazione, ed i comportamenti, cioè le modalità con cui vengono svolte le attività.

Raccordo tra performance organizzativa e performance individuale:

Performance organizzativa e performance individuale sono tra loro strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo della performance:



Solo l'azione programmata e coordinata degli individui può consentire il raggiungimento di risultati organizzativi.

### **Le fasi del ciclo di gestione della performance**

Il ciclo della performance è svolto in un'ottica di processo che inizia il 1° gennaio e si conclude il 31 dicembre. La valutazione finale dello stesso è svolta nell'anno seguente a quello di esercizio nei modi e nei tempi definiti al successivo sotto-paragrafo denominato "Fase 3" del presente SMVP.

Il percorso valutativo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo, finalizzato sia al raggiungimento degli obiettivi sia alla crescita professionale del personale.

L'Amministrazione sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, con particolare riferimento al Documento Unico di Programmazione dell'Ente, il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, anche con riferimento alle risorse attribuite;
- 2) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 3) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- 4) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 5) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### **Dettaglio delle fasi del processo**

**Fase 1)** L'organo esecutivo dell'Ente provvede a inizio anno o, in ogni caso, entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, all'assegnazione degli obiettivi al personale dirigente o, negli Enti privi di dirigenza, al personale titolare di P.O., mediante adozione formale degli stessi con apposito atto giuntale.

Alla programmazione degli obiettivi, che deve essere coerente con gli strumenti di programmazione dell'Ente, partecipa l'organo esecutivo dell'Ente in collaborazione con i Dirigenti o, negli Enti privi di dirigenza, con i Responsabili Titolari di P.O. L'individuazione degli obiettivi deve essere effettuata nel rispetto dei requisiti descritti all'art. 5 del D.lgs. 150/09 ss.mm.ii, gli obiettivi devono pertanto essere: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed

alle strategie dell'amministrazione; b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari; c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi individuati devono essere inoltre: g) ricondotti alla performance organizzativa (riferita all'Ente nel suo complesso) o individuale (riferita a una o più unità organizzative o al singolo dirigente/titolare di P.O.); h) corredati di appositi indicatori di risultato che ne garantiscano una precisa misurazione; i) collegati alla missione e al programma di riferimento nonché alle risorse economiche destinate in Bilancio.

Gli elementi di cui sopra sono requisito fondamentale ai fini della validazione degli obiettivi da parte dell'Organo di Valutazione.

E' elemento costitutivo del processo di Misurazione e Valutazione delle Performance l'adozione formale degli obiettivi e, pertanto, l'eventuale assenza ne inibisce l'avvio. Non saranno valutate le eventuali modifiche/integrazioni e/o cessazioni di obiettivi intervenute nell'esercizio di riferimento in assenza di formalizzazione da parte dell'organo politico.

#### Gli indicatori di risultato:

Gli indicatori di risultato definiscono quando un obiettivo può considerarsi raggiunto secondo le aspettative iniziali. Essi misurano una performance che dipende da elementi che il Dirigente/Titolare di P.O. può controllare e quindi influenzare. L'indicatore di risultato è un rapporto di valori che consente di esprimere i risultati che devono essere raggiunti in sede di attuazione dell'obiettivo e che rendono quest'ultimo misurabile da vari punti di vista:

- temporale (rispetto delle scadenze previste, miglioramento dei tempi di definizione di una procedura);
- economico (contenimento dell'impiego delle risorse garantendo lo stesso risultato);
- qualitativo (capacità dell'Ente di produrre valore per il cittadino o di ottimizzare le modalità di lavoro).

I parametri da prendere in considerazione ai fini della creazione degli indicatori di risultato degli obiettivi sono i seguenti:

- Efficienza → che esprime la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (*output*).
- Efficacia gestionale → che esprime la capacità di una unità organizzativa di raggiungere i propri obiettivi nei termini prefissati. Tramite la tempistica di riferimento si sviluppa un dettaglio progettuale delle attività che l'unità organizzativa dovrà porre in essere in relazione ai risultati che l'organo politico si attende dalla realizzazione dell'obiettivo.
- Efficacia quantitativa → che misura il grado di soddisfazione della domanda effettiva (o della domanda potenziale);
- Efficacia qualitativa esterna → inerente il livello di qualità del servizio percepito dai cittadini, misura la propensione all'utenza;
- Efficacia qualitativa interna → inerente il supporto rivolto ai servizi interni, misura l'ottimizzazione delle modalità di lavoro

**Fase 2)** Il monitoraggio deve essere fatto almeno una volta in corso d'anno al fine di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati alla struttura ed eventualmente revisionare quegli obiettivi che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili. Questa fase è molto importante perché, se ben gestita, può migliorare la performance dei collaboratori e quindi dell'organizzazione nel suo complesso.



I Dirigenti o, negli enti privi di dirigenza, i titolari di P.O. sono tenuti a segnalare l'esistenza di cause oggettive che ostacolano il conseguimento degli obiettivi affidati e che potranno così dar luogo ad una rimodulazione del Piano degli obiettivi di performance e dei relativi target.

L'Organo di valutazione provvede a dare atto dell'esito del monitoraggio mediante apposito verbale e a trasmetterlo all'Organo Esecutivo che provvederà, con apposito atto, ad accogliere in tutto o in parte le richieste emerse in sede di monitoraggio.

Le risultanze del monitoraggio intermedio sono inserite nella Relazione annuale sulla Performance dell'Ente.

**Fase 3)** Nel corso dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, di norma entro il 31 maggio, viene effettuata la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, che concerne:

- a. La valutazione sul contributo individuale assicurato per il conseguimento della performance organizzativa dell'Ente;
- b. La valutazione sul contributo individuale assicurato per il conseguimento degli obiettivi assegnati all'Unità organizzativa di riferimento (obiettivi individuali);
- c. Le competenze dimostrate e i comportamenti professionali messi in atto nell'ambito lavorativo;
- d. La capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni espresse (solo Dirigenti/Titolari di P.O.).

Oggetto della valutazione non è la persona, ma le modalità e le capacità con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati. La valutazione verifica la differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi" rispetto al periodo oggetto di valutazione.

La valutazione della performance organizzativa, del grado di raggiungimento degli obiettivi, delle competenze manageriali e della capacità valutativa è effettuata dall'Organo di Valutazione.

L'Organo di Valutazione può svolgere ulteriori analisi della performance organizzativa attraverso l'accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi dell'Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. I Servizi collaborano attivamente al processo di misurazione e valutazione fornendo i dati e le informazioni richiesti dall'Organo di Valutazione e dal Segretario dell'Ente.

I Dirigenti o, negli Enti privi di dirigenza, i titolari di P.O., presentano una esauriente relazione sull'attività svolta e sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria Unità organizzativa, evidenziando e motivando gli scostamenti fra risultati attesi e i risultati prodotti per ciascun indicatore di risultato riportato negli obiettivi attribuiti.

Il processo di valutazione si conclude con la consegna al valutato della scheda di valutazione contenente il punteggio finale scaturito dalla sommatoria dei punteggi parziali determinati dalla valutazione sui punti a, b, c, d elencati nel presente paragrafo.

I punteggi parziali, espressi su base 100, sono determinati:

- per il 60% dagli esiti derivanti dal contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa;
- per il 40% dagli esiti derivanti dalla valutazione degli obiettivi di performance individuale (20%) e dei comportamenti professionali e dalla capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori (20%)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> NB: la capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori riguarda solo Dirigenti/ Titolari di P.O.

### Revisione della valutazione

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale, il valutato può chiedere al proprio valutatore un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato per la valutazione.

Altresì, egli può entro lo stesso termine, presentare formale ricorso scritto al proprio valutatore fornendo elementi aggiuntivi e ulteriori a supporto della propria richiesta di revisione della valutazione.

La richiesta è avanzata in base allo schema sotto riportato:

| <b>Valutato</b>   | <b>Destinatario richiesta di revisione (Valutatore)</b> |
|---|---|
| Dirigente   | Nucleo di Valutazione, Sindaco                          |
| Responsabili titolari di P.O. (Enti con Dirigenza)      | Dirigente di riferimento                                |
| Responsabili titolari di P.O. (Enti privi di Dirigenza) | Nucleo di Valutazione, Sindaco                          |
| Personale non dirigenziale e non titolare di P.O.       | Dirigente/Responsabile di riferimento                   |

Il valutatore, entro i 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, si esprime sul ricorso, confermando la valutazione effettuata o modificandola anche in base agli elementi aggiuntivi e ulteriori forniti dal valutato.

In caso di conferma della valutazione effettuata, ai fini del tentativo di un componimento bonario di situazioni di conflitto suscettibili di possibile contenzioso in sede giurisdizionale, il valutato, entro ulteriori 7 giorni, può richiedere, attraverso atto scritto e motivato, un colloquio all'Organo di Valutazione anche assistito da un rappresentante delle Organizzazioni Sindacali o da un legale di sua fiducia.

L'esito di tale confronto e dell'eventuale revisione, oltre che al valutato è comunicato all'Organo di Valutazione (relativamente ai ricorsi non gestiti direttamente), al Segretario dell'Ente, al Sindaco e al Responsabile del Personale in caso di necessità di produrre i conseguenti atti di competenza.

**Fase 4)** L'esito della valutazione della performance Individuale come sopra descritta nelle sue diverse componenti (performance organizzativa, performance individuale, comportamenti professionali e capacità di differenziazione delle valutazioni) e come meglio illustrata nelle successive sezioni di dettaglio (Parte 2 del presente SMVP) costituisce il riferimento e il presupposto esclusivo per la quantificazione e l'erogazione della premialità per i dipendenti e delle retribuzioni di risultato per i Dirigenti, i titolari di P.O. e il Segretario dell'Ente secondo quanto stabilito nei rispettivi CCNL e nei CCDI.

**Fase 5)** La Relazione Finale sulle Performance ai sensi dell'art. 10 c. 1 lett. b) D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii, è un documento consuntivo, redatto dall'Ente entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La relazione è trasmessa dall'Ente all'Organo di Valutazione ai fini della Validazione e costituisce condizione preliminare alla liquidazione del trattamento accessorio collegato alle Performance.



## SEZIONE OPERATIVA

- *Gestione della Performance del Segretario comunale*

### Finalità

Il presente sistema disciplina il processo di valutazione della performance del Segretario comunale con il proposito di perseguire le seguenti finalità:

- condividere la Mission dell'Amministrazione Comunale
- tradurre le strategie politiche in obiettivi operativi specifici e misurabili
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità
- verificare il conseguimento dei risultati attesi
- coordinare e guidare i processi decisionali
- favorire la comunicazione interna
- premiare il merito

### Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il sistema di valutazione della Performance del Segretario Comunale si inserisce nell'ambito del Ciclo di gestione della Performance e si articola in due momenti diversi:

- 1) Valutazione su Obiettivi di performance in riferimento sia alle funzioni conferite istituzionalmente al Segretario comunale dalle leggi, dai regolamenti e dai provvedimenti sindacali, sia ad altre funzioni/attività/obiettivi assegnati dall'organo politico. Al punteggio numerico, espresso in centesimi, che va da 0 a 100, corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:
  - non avviato → 0
  - avviato → 1 -35%
  - in itinere → 36% - 70%
  - parzialmente raggiunto → 71 – 90%
  - raggiunto → 91% - 100%.
- 2) Valutazione su Comportamenti Professionali Manageriali, che valuta il grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo. Tali comportamenti professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 T.U.E.L. D. Lgs. 267/2000, integrano la competenza esercitata sulla gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente. Al punteggio numerico, espresso in centesimi, che va da 0 a 100, corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:
  - inadeguato → 0
  - inferiore alle aspettative → 1 -35%
  - migliorabile → 36% - 70%
  - in linea con le aspettative → 71 – 90%
  - eccellente → 91% - 100%.

L'esito finale della valutazione è dato dalla somma degli esiti parziali di cui ai due punti precedenti.

### Pesatura degli obiettivi

Il peso di ciascun obiettivo di performance è dato dalla sommatoria dei pesi assegnati a ciascun indicatore individuato per lo stesso. La pesatura dell'obiettivo è avvenuta correttamente quando la sommatoria dei pesi assegnati a ciascun indicatore equivale a **60**.

In sede di programmazione, il Sindaco e il Segretario provvedono ad assegnare il peso a ciascun indicatore individuato sulla base dei parametri di seguito riportati:

| <b>Parametro</b>                               | <b>Livello alto</b>   | <b>Livello medio</b>  | <b>Livello basso</b>   |
|--|---|---|--|
| <b>Strategicità</b>                            | Attività propria della principale mission dell'Ente   | Attività indirettamente connesse alla mission dell'Ente   | Riferito ad attività di minore rilevanza   |
| <b>Modalità di realizzazione dell'attività</b> | Svolgimento di procedure a carattere innovativo e/o con introduzione di nuovi strumenti di lavoro | Svolgimento di tipologia di attività già realizzata con ricorso a modalità di svolgimento nuove | Svolgimento di procedure già sperimentate e utilizzo di strumenti di lavoro già in uso |
| <b>Relazione con altri soggetti</b>            | Ampliamento della rete di relazioni   | Potenziamento delle relazioni esistenti   | Mantenimento delle relazioni esistenti   |
| <b>Quadro di riferimento normativo</b>         | Consolidato e complesso   | Consolidato e mediamente complesso  | Consolidato e non complesso  |
| <b>Pianificazione degli interventi</b>         | Complessa e costantemente soggetta a revisione  | Mediamente complessa e con interventi nel tempo   | Definibile e stabile   |

### **Pesatura dei comportamenti**

Il peso dei comportamenti professionali/ competenze manageriali complessivamente pari a **40**, è assegnato dal presente SMVP (vd par. "Dizionario dei comportamenti professionali/competenze manageriali"). L'Ente può decidere annualmente, qualora lo ritenesse opportuno, proporre in sede di programmazione la variazione del peso assegnato a ciascun comportamento nel rispetto del punteggio complessivo dei comportamenti pari a 40.

### **Strumenti di valutazione**

Il Sistema di Valutazione del Segretario Comunale prevede l'utilizzo di un'unica scheda articolata secondo una logica "a campi":

- la prima parte è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle funzioni istituzionali del Segretario comunale ed alle attività/obiettivi assegnati dall'organo politico. L'esito della valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale assegnati è determinato dalla media degli esiti di tutti gli obiettivi assegnati e concorre alla determinazione del punteggio complessivo finale nella misura del 60%;
- la seconda parte è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali e competenze manageriali dimostrate e concorre alla determinazione dell'unico punteggio finale nella misura del 40%.

L'esito finale della valutazione è dato dalla somma degli esiti parziali di cui ai due punti precedenti.

La scheda di valutazione del Segretario Comunale costituisce l'allegato A) al presente SMVP.

## Dizionario dei comportamenti professionali/competenze manageriali

La valutazione delle competenze avviene sulla base di comportamenti osservabili di seguito elencati, definiti in relazione al ruolo di Segretario dell'Ente:

|   | FATTORI   | DESCRIZIONE   | PESO |
|---|---|---|------|
| 1 | Collaborazione giuridico amministrativa, funzioni consultive e attività di rogito | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Assistenza agli organi di governo e alla dirigenza per l'individuazione degli strumenti più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione;</li><li>▪ Partecipazione con funzioni consultive e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione;</li><li>▪ Rogito dei contratti nei quali l'ente è parte ed autentica delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Ente locale.</li></ul> | 10   |
| 2 | Capacità di programmazione e controllo  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacità di pianificare le attività, stabilire le priorità operative, controllare le attività strategiche, apportare i giusti correttivi, coordinare le attività dei dirigenti/Titolari di P.O. per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente</li></ul>  | 10   |
| 3 | Propensione al cambiamento e benessere organizzativo                              | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacità di favorire i processi di razionalizzazione e miglioramento organizzativo, di innovazione tecnologica</li></ul>  | 10   |
| 4 | Capacità di problem solving e promozione dell'immagine dell'Ente                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adattamento della gestione al mutamento degli indirizzi politico-amministrativi espressi dall'Organo politico;</li><li>▪ Ricerca di un rapporto aperto e comunicativo con gli amministratori e pronta evidenziazione dei problemi emergenti e delle possibili soluzioni</li></ul>   | 10   |

### **Accesso al premio**

Per il Segretario comunale la retribuzione di risultato potenziale assegnabile corrisponde al 10% del monte salari (art. 42, C.C.N.L. dei Segretari comunali del 16 maggio 2001) e deve essere ponderata in base al periodo di permanenza all'interno dell'Ente.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione prevede una valutazione della performance propedeutica alla corresponsione della retribuzione di risultato determinata da un punteggio da 0 a 100. Sulla base di tali assunti la retribuzione di risultato del Segretario comunale verrà attribuita secondo i criteri della seguente tabella:

| <b>Punteggio ottenuto</b> | <b>Percentuale della retribuzione di risultato attribuita calcolata sul massimo erogabile dal C.C.N.L.</b> |
|---------------------------|--|
| Da 91 a 100 punti         | 100% della retribuzione di risultato   |
| Da 81 a 90 punti          | 80% della retribuzione di risultato  |
| Inferiore a 80 punti      | 0% della retribuzione di risultato   |

- *Gestione della Performance del Personale Dirigente*
- *Gestione della Performance del Personale titolare di P.O. - Enti privi di Dirigenza -*

### **Finalità**

Il presente sistema disciplina il processo di valutazione della performance del personale Dirigente o, per gli Enti privi di figure dirigenziali, del personale incaricato di Posizione Organizzativa.

Analogamente alla disciplina inerente il processo di valutazione del Segretario comunale, il SMVP dei Dirigenti/Titolari di P.O. si propone di perseguire le seguenti finalità:

- condividere la Mission dell'Amministrazione Comunale
- tradurre le strategie politiche in obiettivi operativi specifici e misurabili
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità
- verificare il conseguimento dei risultati attesi
- coadiuvare l'organo politico per quanto di competenza negli aspetti tecnici legati a processi decisionali
- favorire la comunicazione interna ed esterna
- valorizzare le risorse a disposizione (umane, finanziarie, ecc.)

### **Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance**

Il sistema di valutazione della Performance del Personale Dirigente/Titolare di P.O. si articola in 4 ambiti di valutazione:

1. Valutazione su Obiettivi di performance organizzativa: misurazione e valutazione del contributo reso dal valutato in riferimento agli obiettivi di struttura assegnati dall'organo politico;
2. Valutazione su Obiettivi di performance individuale: misurazione e valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi di Unità organizzativa e/o individuali assegnati dall'organo politico;
3. Valutazione su Comportamenti Professionali e competenze manageriali: valutazione del grado di allineamento dei comportamenti individuati nel presente SMVP, esibiti rispetto alle attese di ruolo;
4. Valutazione sulla capacità di valutare il personale assegnato, misurabile mediante una significativa differenziazione dei giudizi espressi.

### **Pesatura degli obiettivi**

Il peso di ciascun obiettivo di performance organizzativa è dato dalla sommatoria dei pesi assegnati a ciascun indicatore individuato per lo stesso. La pesatura dell'obiettivo è avvenuta correttamente quando la

sommatoria dei pesi assegnati a ciascun indicatore equivale a **60**.

Il peso di ciascun obiettivo di performance individuale è dato dalla sommatoria dei pesi assegnati a ciascun indicatore individuato per lo stesso. La pesatura dell'obiettivo è avvenuta correttamente quando la sommatoria dei pesi assegnati a ciascun indicatore equivale a **20**.

In sede di validazione degli obiettivi da parte dell'Organo di Valutazione, i Dirigenti/Titolari di P.O., il Sindaco e il Segretario, in collaborazione con l'O.d.V., provvedono ad assegnare il peso a ciascun indicatore individuato sulla base dei parametri di seguito riportati:

| <b>Parametro</b>                               | <b>Livello alto</b>   | <b>Livello medio</b>  | <b>Livello basso</b>   |
|--|---|---|--|
| <b>Strategicità</b>                            | Attività propria della principale mission dell'Ente   | Attività indirettamente connesse alla mission dell'Ente   | Riferito ad attività di minore rilevanza   |
| <b>Modalità di realizzazione dell'attività</b> | Svolgimento di procedure a carattere innovativo e/o con introduzione di nuovi strumenti di lavoro | Svolgimento di tipologia di attività già realizzata con ricorso a modalità di svolgimento nuove | Svolgimento di procedure già sperimentate e utilizzo di strumenti di lavoro già in uso |
| <b>Relazione con altri soggetti</b>            | Ampliamento della rete di relazioni   | Potenziamento delle relazioni esistenti   | Mantenimento delle relazioni esistenti   |
| <b>Quadro di riferimento normativo</b>         | Consolidato e complesso   | Consolidato e mediamente complesso  | Consolidato e non complesso  |
| <b>Pianificazione degli interventi</b>         | Complessa e costantemente soggetta a revisione  | Mediamente complessa e con interventi nel tempo   | Definibile e stabile   |

### **Pesatura dei comportamenti**

Il peso dei comportamenti professionali/competenze manageriali, complessivamente pari a **20**, è assegnato dal presente SMVP (vd par. "Dizionario dei comportamenti professionali/competenze manageriali").

L'Ente può decidere annualmente, qualora lo ritenesse opportuno, proporre la variazione del peso assegnato a ciascun comportamento nel rispetto del punteggio complessivo dei comportamenti pari a 20.

In sede di validazione del Piano degli Obiettivi di performance l'Organo di Valutazione provvede all'adeguamento della scheda di valutazione del Dirigente/titolare di P.O.

### **Strumenti di valutazione**

Il Sistema di Valutazione della performance del personale dirigente/titolare di P.O. prevede l'utilizzo di un'unica scheda articolata secondo una logica "a campi" in 3 sezioni:

- la prima è dedicata alla descrizione degli obiettivi, degli indicatori di risultato, del peso assegnato e del grado di raggiungimento finale degli obiettivi di performance organizzativa assegnati. L'esito della valutazione degli obiettivi di performance organizzativa è determinato dalla media degli esiti di tutti gli obiettivi assegnati e concorre alla determinazione del punteggio complessivo finale nella misura del 60%.
- la seconda è dedicata alla descrizione degli obiettivi, degli indicatori di risultato, del peso assegnato e del grado di raggiungimento finale degli obiettivi di performance individuale assegnati dall'organo



politico. L'esito della valutazione degli obiettivi di performance individuale è determinato dalla media degli esiti di tutti gli obiettivi assegnati e concorre alla determinazione del punteggio complessivo finale nella misura del 20%.

Al punteggio numerico, espresso in centesimi, che va da 0 a 100, corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:

- non avviato → 0
  - avviato → 1 -35%
  - in itinere → 36% - 70%
  - parzialmente raggiunto → 71 – 90%
  - raggiunto → 91% - 100%.
- la terza è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali, delle competenze manageriali, della capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori. L'esito della valutazione dei comportamenti e della capacità di differenziazione delle valutazioni concorre alla determinazione dell'unico punteggio finale nella misura del 20%.

Al punteggio numerico, espresso in centesimi, che va da 0 a 100, corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:

- inadeguato → 0
- inferiore alle aspettative → 1 -35%
- migliorabile → 36% - 70%
- in linea con le aspettative → 71 – 90%
- eccellente → 91% - 100%.

L'esito finale della valutazione è dato dalla somma degli esiti parziali di cui ai tre punti precedenti.

La scheda di valutazione del personale dirigente/titolare di P.O. costituisce l'allegato B) al presente SMVP.

### Dizionario dei comportamenti professionali/competenze manageriali

La valutazione delle competenze avviene sulla base di comportamenti osservabili di seguito elencati, definiti in relazione al ruolo di Dirigente/Titolare di P.O.:

|   | AREA COMPORTAMENTALE          | FATTORI DI VALUTAZIONE  | PESO |
|---|-------------------------------|---|------|
| 1 | Area relazionale              | - Orientamento al cittadino/servizio<br>- Integrazione nell'organizzazione<br>- Lavorare in gruppo<br>- Guida e coordinamento (Team leadership)<br>- Comunicazione, ascolto e feedback<br>- Gestione dei conflitti<br>- Valutazione e feedback continuo<br>- Rappresentanza dell'ente | 4    |
| 2 | Area dell'innovazione         | - Analisi e soluzione dei problemi<br>- Innovazione<br>- Sviluppo e trasferimento delle competenze<br>- Pensiero strategico<br>- Gestione del cambiamento   | 4    |
| 3 | Area dell'efficacia personale | - Auto-organizzazione<br>- Flessibilità<br>- Accuratezza e qualità della prestazione professionale<br>- Reazione a fronte dei propri errori<br>- Partecipazione e impegno lavorativo  | 4    |

|   |                                    |  |   |
|---|------------------------------------|--|---|
| 4 | Area realizzativa                  | - Orientamento all'efficienza<br>- Delega<br>- Programmazione e organizzazione<br>- Decisione<br>- Gestione progetti/processi<br>- Tensione al risultato | 4 |
| 5 | Differenziazione delle valutazioni | Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi                                      | 4 |

### **Accesso al premio**

Fatte salve le competenze della contrattazione collettiva integrativa, come indicate dall'articolo 7 del CCNL del 21.05.2018, si stabiliscono i seguenti criteri generali riguardanti il raccordo tra la valutazione ottenuta e compensi riconosciuti alle figure cui si applica la presente metodologia. Essi, nei limiti di quanto previsto dal succitato CCNL del 21.05.2018, possono essere completati dal contratto integrativo.

La tabella di raccordo tra valutazione e compensi è la seguente:

| <b>Punteggio ottenuto</b> | <b>% Compenso riconosciuto</b>   |
|---------------------------|--|
| Da 91 a 100 punti         | 100% della retribuzione di risultato                                   |
| Da 60 a 90 punti          | % della retribuzione di risultato corrispondente al punteggio ottenuto |
| Inferiore a 60 punti      | 0% della retribuzione di risultato                                     |

La tabella si applica al valore della retribuzione di risultato determinata dall'Ente sulla base dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa.

Come evidenziato nella tabella, una valutazione inferiore a 60 punti è considerata negativa ed essa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. In ogni caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa come sopra definita, debbono essere acquisite, in contraddittorio, le valutazioni dell'interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

- *Gestione della Performance del Personale titolare di P.O. - Enti con Dirigenza -*
- *Gestione della Performance del Personale delle categorie D, C, B, A (Enti con e/o senza Dirigenza)*

### **Finalità**

Il presente sistema disciplina il processo di valutazione della performance del personale incaricato di Posizione Organizzativa e delle categorie D, C, B, A negli Enti che prevedono al loro interno l'area della dirigenza. Disciplina altresì il processo di valutazione della performance del personale delle categorie D, C, B, A negli Enti privi di Dirigenza.

Il presente SMVP si propone di perseguire le seguenti finalità:

- condividere la Mission dell'Amministrazione Comunale

- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità
- verificare il conseguimento dei risultati attesi
- coadiuvare l'organo politico per quanto di competenza negli aspetti tecnici legati a processi decisionali
- favorire la comunicazione interna ed esterna
- valorizzare le risorse a disposizione (umane, finanziarie, ecc.)

### Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

La valutazione della performance del personale titolare di P.O. degli Enti con dirigenza e delle categorie D, C, B, A è collegata ai risultati conseguiti ed ai comportamenti professionali esibiti.

Ad inizio anno il Dirigente o, negli Enti privi di Dirigenza, il Responsabile Titolare di P.O., dovrà individuare gli obiettivi e/o i sub-obiettivi del Piano degli obiettivi di performance organizzativa e individuale approvato dall'Organo politico per l'anno.

Laddove l'Ente non provvedesse tempestivamente all'individuazione degli obiettivi di performance nei tempi disposti dalle normative vigenti e dal presente SMVP, è data facoltà al Dirigente o, negli Enti privi di Dirigenza, al Responsabile Titolare di P.O., di assegnare ai propri collaboratori gli obiettivi e/o i sub-obiettivi individuali ritenuti prioritari per la propria Unità organizzativa, salvo rimodulare/modificare/integrare gli stessi contestualmente alla definizione degli Obiettivi di Performance da parte dall'Organo politico.

In corso d'anno ciascun dirigente dovrà prevedere momenti di confronto con i dipendenti assegnati alla propria unità organizzativa finalizzati a valutare l'andamento della performance sia rispetto agli obiettivi/sub-obiettivi assegnati, sia rispetto alle competenze e, eventualmente, a riorientare verso gli obiettivi e i comportamenti standard definiti.

Il Sistema di Valutazione della Performance del Personale Titolare di P.O. degli Enti con dirigenza e delle categorie D, C, B, A si articola in 3 ambiti di valutazione:

1. Valutazione su Obiettivi di performance organizzativa: misurazione e valutazione del contributo reso dal valutato in riferimento agli obiettivi attribuiti dal Dirigente/Titolare di P.O., discendenti dagli obiettivi assegnati a quest'ultimo dall'organo politico;
2. Valutazione su Obiettivi di performance individuale: misurazione e valutazione del contributo reso dal valutato in riferimento agli obiettivi attribuiti dal Dirigente/Titolare di P.O., discendenti dagli obiettivi assegnati a quest'ultimo dall'organo politico;
3. Valutazione su Comportamenti Professionali: valutazione del grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo, in base a quelli individuati nel presente SMVP.

### Pesatura degli obiettivi/sub-obiettivi assegnati

Il peso di ciascun obiettivo/sub-obiettivo di performance è dato dalla sommatoria dei pesi assegnati a ciascun indicatore individuato per lo stesso.

La pesatura dell'obiettivo di performance organizzativa è avvenuta correttamente quando la sommatoria dei pesi assegnati a ciascun indicatore equivale a **60**.

La pesatura dell'obiettivo di performance individuale è avvenuta correttamente quando la sommatoria dei pesi assegnati a ciascun indicatore equivale a **20**.

In sede di programmazione, il Dirigente/Titolare di P.O. provvede ad assegnare il peso a ciascun indicatore individuato sulla base dei parametri di seguito riportati:

| <i>Parametro</i> | <i>Livello alto</i> | <i>Livello medio</i> | <i>Livello basso</i> |
|------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
|------------------|---------------------|----------------------|----------------------|

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>Strategicità</b>                            | Attività propria della principale mission dell'Ente   | Attività indirettamente connesse alla mission dell'Ente   | Riferito ad attività di minore rilevanza   |
| <b>Modalità di realizzazione dell'attività</b> | Svolgimento di procedure a carattere innovativo e/o con introduzione di nuovi strumenti di lavoro | Svolgimento di tipologia di attività già realizzata con ricorso a modalità di svolgimento nuove | Svolgimento di procedure già sperimentate e utilizzo di strumenti di lavoro già in uso |
| <b>Relazione con altri soggetti</b>            | Ampliamento della rete di relazioni   | Potenziamento delle relazioni esistenti   | Mantenimento delle relazioni esistenti   |
| <b>Quadro di riferimento normativo</b>         | Consolidato e complesso   | Consolidato e mediamente complesso  | Consolidato e non complesso  |
| <b>Pianificazione degli interventi</b>         | Complessa e costantemente soggetta a revisione  | Mediamente complessa e con interventi nel tempo   | Definibile e stabile   |

### **Pesatura dei comportamenti**

Il peso dei comportamenti professionali/competenze manageriali, complessivamente pari a **20**, è assegnato dal presente SMVP (vd par. "Dizionario dei comportamenti professionali"). In sede di attribuzione degli obiettivi/sub-obiettivi ai propri collaboratori, il Dirigente/Titolare di P.O. può decidere annualmente, qualora lo ritenesse opportuno, proporre la variazione del peso assegnato a ciascun comportamento nel rispetto del punteggio complessivo dei comportamenti pari a 20.

### **Strumenti di valutazione**

Il Sistema di Valutazione della performance del personale titolare di P.O. degli Enti con dirigenza e delle categorie D, C, B, A prevede l'utilizzo di un'unica scheda articolata secondo una logica "a campi" in 3 sezioni:

- la prima è dedicata alla descrizione degli obiettivi/sub-obiettivi, degli indicatori di risultato, del peso assegnato e del grado di raggiungimento finale degli obiettivi di performance organizzativa dal Dirigente/Titolare di P.O. L'esito della valutazione degli obiettivi di performance organizzativa è determinato dalla media degli esiti di tutti gli obiettivi assegnati e concorre alla determinazione del punteggio complessivo finale nella misura del 60%.
- la seconda è dedicata alla descrizione degli obiettivi/sub-obiettivi, degli indicatori di risultato, del peso assegnato e del grado di raggiungimento finale degli obiettivi di performance individuale assegnati dal Dirigente/Titolare di P.O. L'esito della valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale è determinato dalla media degli esiti di tutti gli obiettivi assegnati e concorre alla determinazione del punteggio complessivo finale nella misura del 20%.

Al punteggio numerico, espresso in centesimi, che va da 0 a 100, corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:

- non avviato → 0
- avviato → 1 -35%
- in itinere → 36% - 70%

- parzialmente raggiunto → 71 – 90%
  - raggiunto → 91% - 100%.
- la terza è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali. L'esito della valutazione dei comportamenti concorre alla determinazione dell'unico punteggio finale nella misura del 20%. Al punteggio numerico, espresso in centesimi, che va da 0 a 100, corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:
- inadeguato → 0
  - inferiore alle aspettative → 1 -35%
  - migliorabile → 36% - 70%
  - in linea con le aspettative → 71 – 90%
  - eccellente → 91% - 100%.

L'esito finale della valutazione è dato dalla somma degli esiti parziali di cui ai tre punti precedenti.

La scheda di valutazione del personale titolare di P.O. degli Enti con dirigenza e delle categorie D, C, B, A costituisce l'allegato C) al presente SMVP.

### **Dizionario dei comportamenti professionali**

La valutazione dei comportamenti del personale titolare di P.O. degli Enti con Dirigenza e delle categorie D, C, B, A avviene sulla base di comportamenti osservabili di seguito elencati:

|   | <b>AREA COMPORTAMENTALE</b>   | <b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>  | <b>PESO</b> |
|---|-------------------------------|--|-------------|
| 1 | Area relazionale              | - Orientamento al cittadino/servizio<br>- Integrazione nell'organizzazione<br>- Capacità di lavorare in gruppo<br>- Capacità di ascolto<br>- Capacità di gestione dei conflitti      | 5           |
| 2 | Area dell'innovazione         | - Analisi e soluzione dei problemi<br>- Propositività per l'innovazione<br>- Capacità di gestione del cambiamento  | 5           |
| 3 | Area dell'efficacia personale | - Auto-organizzazione<br>- Flessibilità<br>- Accuratezza e qualità della prestazione professionale<br>- Reazione a fronte dei propri errori<br>- Partecipazione e impegno lavorativo | 5           |
| 4 | Area realizzativa             | - Orientamento all'efficienza<br>- Gestione dei compiti assegnati<br>- Tensione al risultato   | 5           |

### **Accesso al premio**

Fatte salve le competenze della contrattazione collettiva integrativa, come indicate dall'articolo 7 del CCNL del 21.05.2018, si stabiliscono i seguenti criteri generali riguardanti il raccordo tra la valutazione ottenuta e compensi riconosciuti alle figure cui si applica la presente metodologia. Essi, nei limiti di quanto previsto dal succitato CCNL del 21.05.2018, possono essere completati dal contratto integrativo.

La tabella di raccordo tra valutazione e compensi è la seguente:

| <b>Punteggio ottenuto</b> | <b>% Compenso riconosciuto</b>   |
|---------------------------|--|
| Da 91 a 100 punti         | 100% della retribuzione di risultato                                   |
| Da 60 a 90 punti          | % della retribuzione di risultato corrispondente al punteggio ottenuto |
| Inferiore a 60 punti      | 0% della retribuzione di risultato                                     |

La tabella si applica al valore della produttività determinata dall'Ente sulla base dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa.

Come evidenziato nella tabella, una valutazione inferiore a 60 punti è considerata negativa. In ogni caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa come sopra definita, possono essere acquisite, in contraddittorio, le valutazioni dell'interessato, nelle modalità previste dalla Fase 3 relativa alla *revisione della valutazione*, paragrafo "fasi del ciclo di gestione della performance" della sezione generale del presente SMVP.

### **Differenziazione del premio individuale**

Le valutazioni effettuate mediante il presente SMVP concorrono all'attribuzione della maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 69 del CCNL Funzioni Locali del 21.05.2018. Viene demandata alla contrattazione integrativa la definizione delle modalità di applicazione per l'Ente.

## **3**

### **GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI**

#### ***Campo di applicazione***

Il presente Sistema di graduazione della posizione si applica sia ai Dirigenti sia alle Posizioni Organizzative ai fini della quantificazione del valore economico dell'indennità di posizione ai sensi e in conformità alle previsioni dei rispettivi Contratti Collettivi Nazionali del Comparto Funzioni Locali.

#### **Le posizioni dirigenziali**

L'art. 39, "Retribuzione di posizione e graduazione delle funzioni", del CCNL dell'Area dirigenziale del comparto Regioni ed Enti Locali del 10.04.1996 precedente dispone ai commi 1, 2 e 3 che:

1. il Fondo del salario accessorio della dirigenza per la retribuzione di posizione e risultato finanzia la retribuzione di posizione al fine di assegnare ai Dirigenti un trattamento economico effettivamente correlato alle funzioni attribuite e alle connesse responsabilità;
2. le amministrazioni determinano la graduazione delle funzioni dirigenziali. Le funzioni sono graduate tenendo conto di parametri connessi: a) alla collocazione nella struttura; b) alla complessità organizzativa; c) alle responsabilità gestionali interne ed esterne.
3. Le amministrazioni attribuiscono un valore economico ad ogni posizione dirigenziale prevista nell'assetto organizzativo dell'Ente in base alle risultanze della graduazione di cui al comma precedente e secondo i criteri indicati negli art. 40, 41 e 42.

L'art. 27, Retribuzione di posizione, del CCNL del 23.12.1999, nel disciplinare la retribuzione di posizione dei Dirigenti prescrive che gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti nei limiti delle risorse dell'art. 26, Finanziamento della retribuzione di risultato, entro un valore minimo di Lire 17.000.000 ed un valore massimo di Lire 82.000.000, che l'art. 5 c. 3 del CCNL del 03.08.2010 ha quantificato in un minimo di Euro 11.533,17 e in un massimo di Euro 45.102,87.

Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato dei dirigenti destinando a tale particolare voce retributiva, ai sensi dall'art. 28 del CCNL del 23.12.1999, la quota del 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato previste nel Fondo del salario accessorio della dirigenza.

### **Le posizioni organizzative**

Le posizioni organizzative sono individuate nelle posizioni di lavoro che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di un Struttura complessa e sono caratterizzate da autonomia gestionale ed organizzativa, come previsto dall'art. 8 e successivi del CCNL del 31.03.1999, così come modificato dall'art. 13 e successivi del CCNL del 21.05.2018 – Area delle posizioni organizzative “Gli enti istituiscono posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato”:

1. lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
2. lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

Il trattamento economico accessorio del personale della categoria D titolare delle posizioni di cui all'art. 13 del CCNL Funzioni Locali del 21.5.2018 è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario.

L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.000 ad un massimo di € 16.000 annui lordi per tredici mensilità, sulla base della graduazione di ciascuna posizione organizzativa.

Nel caso in cui siano privi di posizioni di categoria D, la presente disciplina si applica, presso i comuni, ai dipendenti classificati nelle categorie C o B. L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 3.000 ad un massimo di € 9.500 annui lordi per tredici mensilità.

Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.

### **Metodologia di graduazione della posizione**

Gli enti stabiliscono la graduazione delle posizioni dirigenziali e organizzative sulla base di criteri predeterminati, contenuti nel SMVP e nella Disciplina riguardante l'istituzione dell'Area delle posizioni organizzative ai sensi degli artt. 13 e seguenti del già citato CCNL Comparto Funzioni Locali del 21.5.2018.

La graduazione della posizione si basa sulla rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e di responsabilità. Si rileva ciò che è richiesto alla posizione (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre.

L'analisi, quindi, non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare, ma ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione all'interno dell'Organizzazione, stabilendo altresì una "graduatoria di importanza organizzativa" utile ai fini delle decisioni in materia di quantificazione delle risorse da attribuire.

La graduazione della posizione avviene sulla base dei seguenti fattori e relativi sotto-fattori di rilevazione:

| <b>Fattori</b>                               | <b>Sotto-fattori</b>   |
|--|--|
| Dimensione organizzativa                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse umane previste in dotazione organica</li> <li>- Quantità di profili professionali coordinati</li> <li>- Complessità organizzativa</li> <li>- Valore delle risorse di bilancio gestite in entrata e in uscita</li> </ul> |
| Entità e Complessità Gestionale              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimenti</li> <li>- Risorse umane esterne coordinate</li> <li>- Professionisti esterni coordinati</li> <li>- Complessità Gestionale</li> </ul>  |
| Graduazione del Rischio Gestionale           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado di rischio e responsabilità: Responsabilità Civile</li> <li>- Grado di rischio e responsabilità: Responsabilità Penale</li> <li>- Grado di rischio e responsabilità: Responsabilità Amministrativa Contabile</li> </ul>   |
| Complessità del sistema relazionale          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado di complessità delle relazioni esterne e interne</li> </ul>   |
| Complessità decisionale                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complessità del processo decisionale, disomogeneità e/o molteplicità delle competenze, variabilità delle normative</li> </ul>   |
| Attività di controllo, vigilanza e direzione | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado di attività di controllo, vigilanza e direzione</li> </ul>  |
| Strategicità dell'area                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rilevanza della Posizione rispetto ai programmi dell'Ente</li> </ul>  |
| Incarichi Aggiuntivi                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vice Segretario</li> <li>- Datore di Lavoro</li> <li>- Coordinatore PLUS</li> <li>- (Altro... da specificare)</li> </ul>  |

#### **La scheda di graduazione della posizione**

All'interno della scheda di graduazione della posizione dirigenziale/posizione organizzativa, ciascun fattore di rilevazione viene declinato in sotto-fattori, a ciascuno dei quali è assegnato un valore massimo attribuibile in virtù del grado di complessità/ importanza/ strategicità/ responsabilità che lo stesso genera per la posizione analizzata.

La somma dei valori attribuiti a ciascun elemento di rilevazione per il tramite dei parametri di riferimento determina il peso di ciascuna posizione presente nell'Ente come determinato dall'apposita scheda di graduazione allegata al presente SMVP (Allegato D).