



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE METODOLOGIA DI VALUTAZIONE PER L'ANNO 2022

Approvato con la deliberazione della Giunta Comunale n. 96 del 29 giugno 2018 e con la deliberazione del Commissario Straordinario n. 43 del 7 giugno 2019. Aggiornato per il 2020 con la deliberazione della Giunta Comunale n. 92 del 23/07/2020. Aggiornato per il 2021 con la deliberazione della Giunta Comunale n. 58 del 30/04/2021. **Confermato per il 2022 con deliberazione della Giunta Comunale n. \*\* del \*\*/\*\*/\*\*\*\***

## INDICE

### TITOLO I – ASPETTI GENERALI

Articolo 1. Finalità, oggetto e concetti guida

Articolo 1bis. Principi generali

Articolo 2. Soggetti, fasi e responsabilità

### TITOLO II – IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Articolo 2bis. Definizione

Articolo 2ter. Il Piano della Performance

Articolo 2quater. La Relazione sulla Performance

### TITOLO III – LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Articolo 3. Le dimensioni della performance

### TITOLO IV – LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### CAPO I – PERFORMANCE INDIVIDUALE SEGRETARIO GENERALE

Articolo 3bis. La procedura di misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Generale

Articolo 3ter. La pesatura degli elementi di valutazione

Articolo 3quater. Modalità di misurazione e valutazione

#### CAPO II – PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

Articolo 4. Le fasi di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

Articolo 5 - La pesatura degli elementi di valutazione della performance dirigenziale

Articolo 5bis. La misurazione degli obiettivi

Articolo 5ter. La misurazione dei comportamenti organizzativi

Articolo 5quater. La misurazione della capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori

Articolo 5quinques. Dalla misurazione alla valutazione

#### CAPO III – PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Articolo 5sexies. La valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa

#### CAPO IV – PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Articolo 5septies. Il processo di valutazione

Articolo 5opties. La performance organizzativa

Articolo 5nonies. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati

Articolo 5decies. Competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi attesi

#### CAPO V – DISPOSIZIONI COMUNI

Articolo 6. Modifiche alla programmazione

Articolo 7. Procedura di conciliazione

#### TITOLO V – GLI ISTITUTI PREMIALI

Articolo 8. Valutazione negativa e retribuzione di risultato del Segretario Generale

Articolo 9. Retribuzione di risultato del personale non dirigenziale

#### TITOLO VI – LA SPERIMENTAZIONE DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

Articolo 10. La valutazione partecipativa

Articolo 11. Il Responsabile della valutazione partecipativa

Articolo 12. La mappatura degli stakeholder dell'amministrazione

Articolo 13. Il modello sperimentale

Articolo 14. La comunicazione con gli stakeholder

Articolo 15. Utilizzo dei risultati della valutazione

## TITOLO I – ASPETTI GENERALI

### Articolo 1. Finalità, oggetto e concetti guida

1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance definisce l'insieme dei soggetti, degli strumenti e dei processi attraverso i quali il Comune programma, gestisce, controlla e valuta la propria performance e persegue 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
- informare e guidare i processi decisionali
- valorizzare le competenze professionali, organizzative e manageriali
- favorire la comunicazione interna
- garantire la trasparenza dei criteri di valutazione e dei risultati raggiunti
- premiare il merito

1bis. Le disposizioni contenute nel presente atto costituiscono il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Cagliari, adottato in attuazione dell'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150. Il presente sistema attua le disposizioni di principio richiamate dagli articoli 16 e 31 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e ogni disposizione di legge dalla quale discendono prescrizioni rilevanti ai fini della valutazione della performance organizzativa e individuale.

2. Allo scopo di chiarirne l'architettura e il ruolo dei soggetti che intervengono, si illustrano di seguito i concetti su cui si fonda il sistema stesso e cioè i concetti di misurazione e valutazione, che costituiscono attività complementari ma distinte, il concetto di target, indicatore e di valore pubblico.

**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.

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

**INDICATORE** - strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati. Gli indicatori di performance devono essere definiti nei seguenti elementi caratterizzanti:

- denominazione, relativa alla descrizione sintetica utile anche per comprenderne il significato;
- formula di calcolo, ovvero la correlazione (matematica) tra le grandezze rilevanti considerate, che ne consenta l'effettiva determinazione o, in altri termini, il percorso che conduce all'individuazione del suo valore;
- graduazione dei livelli di conseguimento, destinato a definire preventivamente la correlazione tra il livello di realizzazione del target ed il valore riconosciuto in termini di percentuale di conseguimento dell'obiettivo, particolarmente utile per rendere maggiormente significativa la determinazione del livello di performance raggiunto;

- peso ponderale, correlato all'incidenza del singolo indicatore rispetto alla determinazione del livello di conseguimento dell'obiettivo, indispensabile per favorire la migliore significatività delle determinazioni eseguite attribuendo un maggior peso alle dimensioni che assumono più pregnanza;
- classificazione dell'indicatore, ad esempio, in termini di efficacia, qualitativa o quantitativa, o di efficienza, tecnica o economica, particolarmente utile anche nella prospettiva di garantirne la migliore ed univoca interpretazione degli esiti raggiunti.

**VALORE PUBBLICO** - miglioramento del livello di benessere della comunità amministrata, perseguito prestando attenzione all'esigenza di sviluppo economico dell'Organizzazione e facendo leva sulla riscoperta di valori in-tangibili quali, ad esempio, la semplificazione organizzativa, le competenze delle risorse umane e l'attenzione a tutto il personale, la rete di relazioni interne ed esterne, la tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, la promozione della trasparenza e la riduzione del rischio corruttivo.

### **Articolo 1bis. Principi generali**

1. Il Comune misura e valuta la performance con riferimento all'Ente nel suo complesso, ai Servizi in cui si articola, al Segretario Generale e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle norme di legge, alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione Pubblica e a quanto disposto con il presente Sistema.
2. Il Comune promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici, riservandosi la possibilità di introdurre degli strumenti di incentivazione non monetaria per chi ha maggiormente contribuito al miglioramento della performance dell'amministrazione (articolo 5quinques, comma 4, lett. d).
3. È vietata la distribuzione indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e delle attestazioni sui risultati effettuate in base alle disposizioni del presente Sistema.
4. La valutazione della performance è condizione necessaria e rilevante ai fini dell'erogazione dei premi e degli incentivi incluso il trattamento retributivo legato alla performance, del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità incluso il conferimento di incarichi dirigenziali e di posizione organizzativa.
5. Il rispetto delle disposizioni del presente Sistema è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

### **Articolo 2. Soggetti, fasi e responsabilità**

1. Di seguito si riportano i soggetti coinvolti nel Sistema di Misurazione e Valutazione:
  - a) il Sindaco individua gli obiettivi strategici nelle Linee Programmatiche di Mandato;
  - b) il Consiglio Comunale con l'approvazione del documento unico di programmazione sviluppa e concretizza le linee strategiche di mandato, formula la programmazione operativa con un orizzonte temporale coincidente con quello triennale del bilancio di previsione;
  - c) la Giunta Comunale esercita le funzioni di indirizzo politico amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti. Quindi, approva il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il Piano della Performance, il Piano Esecutivo di Gestione, la Relazione sulla Performance, monitora l'andamento delle

azioni attuative e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di Valutazione;

d) il Direttore Generale coordina la definizione degli obiettivi di performance organizzativa, degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi del Piano della Performance e del Piano Esecutivo di Gestione, definendone indicatori e target in collaborazione con i Dirigenti. Ricompone, quindi, le proposte dei dirigenti in una proposta organica alla Giunta Comunale ai sensi dell'articolo 108 decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267;

e) Il Nucleo di Valutazione è l'organo che:

- esprime parere vincolante sull'approvazione e sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- monitora il funzionamento complessivo di tale Sistema ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- effettua il monitoraggio della performance: anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- valuta la performance dirigenziale e formula al Sindaco una proposta di valutazione della performance del Segretario Generale;
- valida la Relazione sulla performance;
- verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;
- svolge ogni altra funzione prevista nel presente sistema e nel regolamento comunale sul funzionamento del Nucleo di Valutazione;

f) il Servizio Programmazione e Controlli, PEG e Performance supporta l'Amministrazione, il Direttore Generale e il Nucleo di Valutazione nello svolgimento delle rispettive competenze inerenti al ciclo della performance;

g) il Segretario Generale, il personale dirigenziale e non dirigenziale opera in funzione del conseguimento degli obiettivi di performance generale dell'ente, performance organizzativa dei servizi e di performance individuale;

h) gli stakeholder partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, secondo le modalità descritte al Titolo VI del presente Sistema.

## **TITOLO II - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

### **Articolo 2bis. Definizione**

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 1bis, l'Ente sviluppa, in maniera coerente con la programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo di gestione della performance.

2. Il ciclo di gestione della performance viene attuato annualmente con l'approvazione del Piano della Performance e del Piano esecutivo di gestione e si conclude con la formalizzazione definitiva delle valutazioni individuali e con la validazione e approvazione della Relazione sulla performance.

### **Articolo 2ter. Il Piano della Performance**

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la Giunta Comunale approva un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance, definito in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica e che individua gli indirizzi e gli obiettivi di performance e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al Segretario Generale, al personale dirigenziale e i relativi indicatori
2. Gli obiettivi da utilizzare ai fini della misurazione della performance organizzativa e individuale, sono individuati in coerenza con quelli previsti dalla sezione strategica e operativa del Documento Unico di Programmazione con le opportune integrazioni informative necessarie per la misurazione,
3. Gli obiettivi che costituiscono parte integrante del Piano della Performance vengono adeguatamente misurati attraverso opportuni indicatori in modo da rispettare i requisiti propri degli obiettivi di performance come individuati dall'articolo 5 del decreto legislativo n. 150 del 2009. Nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali sono classificati vengono identificate le risorse finanziarie.
4. Il Piano della Performance definisce, in coerenza con il presente sistema, le modalità di misurazione e valutazione della performance generale di Ente della performance organizzativa dei servizi e della performance individuale del Segretario Generale e del personale dirigenziale.
5. In coerenza con il Piano della Performance sono assegnati annualmente, dai dirigenti titolari del potere valutativo, gli obiettivi ai titolari di posizione organizzative e al personale non dirigente.
6. La mancata adozione del Piano della Performance costituisce condizione ostativa all'erogazione di premi e incentivi a qualsiasi titolo e in relazione ad ogni tipologia di incarico.
7. In caso di incompleta adozione del Piano della Performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla incompleta adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

### **Articolo 2quater. La Relazione sulla Performance**

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la Giunta comunale approva ogni anno un documento denominato Relazione sulla performance, previa validazione da parte del Nucleo di Valutazione.
2. La Relazione sulla performance viene elaborata - in base ai dati di monitoraggio, di misurazione e valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi di performance - dal Servizio Programmazione e Controllo, PEG e Performance.
3. La Relazione sulla performance fornisce:
  - a) un indicatore sintetico della performance generale di Ente;
  - b) un indicatore sintetico della performance organizzativa di ogni Servizio;
  - c) il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuali del Segretario Generale e dei dirigenti;
  - d) ogni utile indicazione per motivare le ragioni degli scostamenti.
4. La Relazione sulla performance è corredata da report di sintesi in ordine alla performance organizzativa e individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale.

5. In caso di mancata adozione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e di ogni altra forma di incentivo o premio.

6 La relazione validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dalla Giunta Comunale e' pubblicata nella sezione dedicata del sito istituzionale entro il 30 giugno.

### **TITOLO III – LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE**

#### **Articolo 3. Le dimensioni della performance**

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, in coerenza con l'articolo 4 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e con le caratteristiche distintive dell'Ente, si applica alla valutazione di obiettivi correlati alle seguenti tre dimensioni della performance:

**A. Performance generale dell'Ente**

**B. Performance organizzativa dei Servizi**

**C. Performance individuale**

**A. La performance generale dell'Ente** è l'insieme dei risultati gestionali attesi dell'amministrazione nel suo complesso, concernente gli ambiti individuati all'articolo 8 del decreto legislativo n. 150 del 2009. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto). La performance generale è, quindi, costituita dai risultati conseguiti dall'Ente nel suo complesso, attraverso i risultati dai singoli Servizi che lo compongono.

La metodologia usata per la misurazione della performance generale dell'Ente è definita nel Piano della Performance secondo una delle seguenti opzioni:

- a) la media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi prioritari misurata attraverso degli indicatori specifici esplicitati nel Piano della Performance;
- b) l'individuazione di specifici indicatori selezionati anche nell'ambito degli indicatori di bilancio e/o degli indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi strategici ed operativi e/o tramite il ricorso a specifici indicatori relativi alla salute finanziaria e/o organizzativa;
- c) l'individuazione di specifici indicatori che rappresentano al meglio la reputazione dell'Ente anche in relazione al programma di mandato.

**B. La performance organizzativa dei Servizi** corrisponde al contributo dei diversi Servizi, quali unità organizzative presenti all'interno dell'Ente, al raggiungimento degli obiettivi di fondo dell'amministrazione. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa dei Servizi si basa su obiettivi e di struttura misurati con un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna, opportunamente ponderati e correlati ai corrispondenti obiettivi del Documento unico di programmazione. Gli obiettivi rilevanti ai fini della misurazione della performance organizzativa dei Servizi sono individuati nel Piano della Performance per ciascun Servizio.

La performance organizzativa dei Servizi tiene conto anche delle misure di prevenzione della corruzione previste dal corrispondente PTPC e delle misure finalizzate a migliorare il livello di trasparenza previste dal medesimo Piano. La percentuale di incidenza di queste misure, che confluiscono in un unico obiettivo di struttura, è determinata annualmente dal Piano della Performance. In assenza di specifiche indicazioni è pari al 20% rispetto all'incidenza della performance organizzativa dei Servizi. Il Piano della Performance può

definire, in alternativa, quali misure debbano incidere sulla misurazione della performance organizzativa e, se non già previsto dal PTPC, ricondurle ai singoli Servizi.

Anche la performance organizzativa dei Servizi viene misurata in relazione ad uno o più degli ambiti previsti dall'articolo 8 del decreto legislativo n. 150 del 2009.

**C. La performance individuale** misura il contributo fornito dal singolo, all'esito della valutazione individuale.

## **TITOLO IV – LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **CAPO I – PERFORMANCE INDIVIDUALE SEGRETARIO GENERALE**

#### **Articolo 3bis. La procedura di misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Generale**

1. La performance individuale del Segretario Generale è rappresentata dall'esito della valutazione individuale come disciplinata dal presente articolo.

2. Nell'ipotesi in cui il Segretario Generale eserciti esclusivamente le funzioni previste dall'articolo 97 comma 4 lettere a), b), c) e d) del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 la valutazione della performance individuale è collegata:

- a) alla performance organizzativa della struttura di appartenenza;
- b) al raggiungimento degli obiettivi individuali connessi alle funzioni proprie del Segretario Generale e agli eventuali incarichi aggiuntivi;
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate ed ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione e differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori.

3. Nell'ipotesi in cui il Segretario Generale eserciti funzioni di responsabilità di Servizio in base all'articolo 97 comma 4, lettera d) del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, la valutazione della performance individuale è collegata:

- a) alla performance organizzativa della struttura di appartenenza e delle strutture di diretta responsabilità
- b) al raggiungimento degli obiettivi individuali, inclusi quelli connessi alle funzioni proprie del Segretario Generale;
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate e ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.
- d) alla capacità di valutazione e differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori.

#### **Articolo 3ter. La pesatura degli elementi di valutazione**

1. In termini numerici il punteggio massimo acquisibile per il totale degli elementi di valutazione di cui all'articolo che precede corrisponde a 100 così suddiviso:

<b>COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>CRITERI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PESO</b>	
	A.1 Indicatori di performance relativi agli obiettivi prioritari	40%	12%

A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	assegnati al servizio	28%
	A.2 Indicatori di performance relativi agli obiettivi di sviluppo, di mantenimento) assegnati al servizio	
B. OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatori di performance relativi agli obiettivi individuali (inclusi quelli connessi alle funzioni proprie del Segretario Generale)	36%
C. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	Parametri comportamentali	23%
D. CAPACITA' DI VALUTAZIONE E DI DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI	Coefficiente di differenziazione dei giudizi	1%

4. Gli obiettivi individuali sono attribuiti al Segretario Generale nel Piano Esecutivo di Gestione, in relazione alle linee strategiche che l'Amministrazione, con l'indicazione dei relativi indicatori di misurazione e del peso assegnato.

5. Le competenze organizzative richieste per il più efficace svolgimento delle funzioni del Segretario Generale sono basate sui seguenti elementi di dettaglio che vanno integrati con quelli previsti per i dirigenti nella ipotesi di cui al comma 3 dell'articolo 3bis che precede.

FATTORI		DESCRIZIONE	VALUTAZIONE*
1	Collaborazione giuridico amministrativa	Assistenza agli organi di governo e alla dirigenza per l'individuazione degli strumenti più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione	da 0 a 7
2	Capacità organizzative e attenzione al risultato	Capacità di misurarsi su risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato. Adozione di iniziative specifiche finalizzate alla individuazione e al superamento di problematiche particolarmente delicate, particolarmente rilevanti rispetto alla reputazione dell'Ente e alla qualità dei servizi offerti	da 0 a 7
3	Affidabilità	Capacità di rispondere alle funzioni assegnate, assumendosi le proprie responsabilità, cogliendo e avvisando per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti che potrebbero ostacolare il perseguimento degli indirizzi politici	da 0 a 7
4	Capacità di gestione delle relazioni	Miglioramento continuo della capacità di rapportarsi con gli amministratori; comunicazione e capacità relazionale con i dirigenti della amministrazione. Capacità di instaurare sinergie con altre strutture organizzative ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni. Capacità di migliorare l'immagine esterna dell'ente attraverso la propria attività e/o di influire positivamente sulla gestione delle relazioni con gli interlocutori esterni dell'Ente	da 0 a 7

5	Capacità di programmazione e controllo	Capacità di pianificare le attività, stabilire le priorità operative, controllare le attività strategiche, apportare i giusti correttivi	da 0 a 7
6	Propensione al cambiamento e benessere organizzativo	Capacità di favorire i processi di razionalizzazione e miglioramento organizzativo, di innovazione tecnologica	da 0 a 7

(\*Al punteggio numerico, che va da 0 a 7, corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 8 livelli di giudizio: inadeguato, inferiore alle aspettative, migliorabile, in linea con le aspettative, buono, superiore alle aspettative, ottimo, eccellente).

Il punteggio conseguito all'esito della valutazione effettuata dal Sindaco è riparametrato in funzione del peso assegnato alla presente dimensione della performance.

### **Articolo 3quater. Modalità di misurazione e valutazione**

1. La valutazione della performance del Segretario Generale è effettuata dal Sindaco sulla base:

- a) per la performance organizzativa, della valutazione effettuata dal Nucleo di Valutazione in funzione degli indicatori di misurazione relativi agli obiettivi assegnati al Servizio (es. prioritari, di sviluppo, di mantenimento);
- b) per gli obiettivi individuali connessi alle funzioni proprie del Segretario Generale e agli eventuali incarichi aggiuntivi, della valutazione effettuata dal Nucleo di Valutazione in funzione dei relativi indicatori di misurazione;
- c) per i comportamenti organizzativi, del punteggio numerico assegnato dal Sindaco, ai sensi del comma 5 dell'articolo 3ter del presente SMVP;
- d) per la capacità di valutazione e di differenziazione della valutazione effettuata dal Nucleo di Valutazione in funzione delle modalità descritte all'articolo 5quater del presente Sistema.

2. La proposta del Nucleo di Valutazione deve analizzare e valutare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa.

3. La valutazione finale, ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato, è espressa dal rapporto tra punteggio massimo potenziale ottenibile (pari a 100 punti) e punteggio effettivamente ottenuto, quale risultante della sommatoria dei sotto punteggi acquisiti per le diverse componenti della performance. Il Sindaco approva gli esiti finali con proprio atto.

## **CAPO II - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI**

### **Articolo 4. Le fasi di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti**

1. Il percorso di misurazione e valutazione della performance dirigenziale, articolato nelle fasi "ex ante, in itinere ed ex post", è di competenza del Nucleo di Valutazione.

2. La fase "ex ante" si colloca di norma all'inizio di ogni anno solare, quanto più vicina possibile alla fase di programmazione economica e gestionale. In tale fase, i cui contenuti sono esplicitati nel Piano della Performance, vengono definiti:

- a) gli obiettivi assegnati ai fini della valutazione della performance individuale dei dirigenti. Il Direttore Generale, con il supporto del Nucleo di Valutazione e dei Dirigenti, individua gli ambiti di performance organizzativa e individuale di intervento ed agli stessi associa gli obiettivi annuali distinguendoli in obiettivi di struttura (prioritari, di sviluppo, di mantenimento) e obiettivi individuali;
- b) la pesatura ex ante degli obiettivi di risultato: il Direttore Generale, con il supporto del Nucleo di Valutazione pesa ogni obiettivo;
- c) qualora l'obiettivo subisca modifiche temporali (slittamenti, sospensioni o anticipazioni) rispetto alla tempistica prevista inizialmente, il Nucleo di Valutazione potrà rivedere la relativa pesatura;
- d) gli indicatori di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il relativo peso;
- e) i comportamenti organizzativi che saranno applicati nel corso dell'anno, cui fa seguito la circolare a firma del Direttore Generale di cui al successivo art. 5ter, comma 5bis.

3. La fase "in itinere/di monitoraggio" si traduce in colloqui intermedi con il Nucleo di Valutazione, programmabili in funzione delle richieste dei Dirigenti, per un'analisi più mirata delle eventuali criticità. Il confronto nella fase intermedia favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento. La procedura per il controllo infra-annuale prevede che con riferimento agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi:

- a) trimestralmente, ciascun Dirigente effettua una verifica sull'andamento gestionale, accertando il rispetto delle fasi e degli indicatori;
- b) secondo il calendario stabilito dal Regolamento sul sistema dei controlli, viene effettuato il monitoraggio dei risultati gestionali, al fine di individuare eventuali aspetti di criticità od eventi non previsti, in conseguenza dei quali proporre l'adozione degli opportuni correttivi. Pertanto, in occasione dello stato di avanzamento del Piano esecutivo di gestione e della performance, ciascun Dirigente predispone una nota di aggiornamento sullo stato di avanzamento degli obiettivi allegando i documenti a comprova di quanto relazionato. Ai fini delle necessarie verifiche, il Nucleo di Valutazione accede anche alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione;
- c) entro 90 giorni dalla data di formale assegnazione degli obiettivi, il Nucleo di Valutazione incontra ciascun Dirigente per valutare l'andamento dei progetti in corso e i risultati conseguiti, le prestazioni e competenze organizzative dimostrate fino a quel momento e concordare eventuali azioni correttive;
- d) il Direttore Generale incontra i dirigenti con cadenza almeno semestrale al fine di effettuare un monitoraggio congiunto sullo stato di attuazione dei comportamenti organizzativi assegnati, anche al fine di consentire ai Dirigenti di intervenire sugli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi comportamentali assegnati;
- e) il Direttore Generale, in caso di significativo scostamento del Dirigente rispetto ai comportamentali assegnati, segnala tale circostanza al Dirigente.

4. La fase "ex post" prevede che i dirigenti presentano all'Ufficio Controllo di Gestione una esauriente relazione sull'attività svolta e sul grado di raggiungimento degli obiettivi a ciascuno assegnati evidenziando e motivando gli scostamenti fra risultati attesi e risultati prodotti. Il predetto Ufficio, sulla base dei report gestionali ricevuti, delle informazioni assunte periodicamente e dei dati acquisiti dal sistema di contabilità economica, invia al Nucleo di Valutazione per ciascun dirigente un dettagliato rapporto nel quale è riportato il grado percentuale di raggiungimento dei risultati degli obiettivi sugli indicatori preliminarmente stabiliti. L'attività di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi può essere svolta con cadenza

semestrale o annuale. Il Nucleo di Valutazione acquisisce, entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, la documentazione a supporto dei comportamenti manageriali agiti e dal Servizio Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane i dati relativi all'attività valutativa resa.

5. La valutazione della performance organizzativa, del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, delle competenze manageriali e della capacità valutativa è effettuata dal Nucleo di Valutazione.

6. Il Nucleo di Valutazione può svolgere ulteriori analisi della performance 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 valutazione fornendo i dati e le informazioni richiesti dal Nucleo di Valutazione anche per il tramite del Servizio Programmazione e Controlli, PEG e Performance.

### **Articolo 5 - La pesatura degli elementi di valutazione della performance dirigenziale**

1. La pesatura degli elementi di valutazione della performance dirigenziale è riportata nel seguente schema.

<b>COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>CRITERI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PESI</b>	
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	(A.1) Indicatori di performance relativi agli obiettivi prioritari assegnati al Servizio	65%	(A.1) 19,5%
	(A.2) Indicatori di performance relativi agli obiettivi di sviluppo e di mantenimento assegnati al Servizio		(A.2) 45,5%
B. OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatori di performance relativi agli obiettivi individuali assegnati specificamente al dirigente	22%	
C. COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Parametri comportamentali	12%	
D. CAPACITA' DI VALUTAZIONE E DI DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI	Coefficiente di differenziazione dei giudizi	1%	

2. La scelta dei pesi è stata preceduta dalla mappatura dei ruoli organizzativi presenti nell'amministrazione, tenendo conto della struttura organizzativa, della linea gerarchica e della tipologia di attività svolta. La ridefinizione dei criteri di valutazione è stata effettuata in funzione dei chiarimenti forniti dal "Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della performance" nell'ambito delle "Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 del dicembre 2019", al fine di sollecitare uno sforzo comune verso traguardi collettivi, di incentivare la collaborazione e il lavoro di gruppo e, infine, di enfatizzare il ruolo dei comportamenti del "come" vengono svolte le attività.

3. La performance organizzativa, in linea con quanto previsto dall'articolo 8 del decreto legislativo n. 150 del 2009, può avere ad oggetto risultati di:

- outcome;
- piani/programmi strategici;
- attività/servizi/progetti;
- customer satisfaction;
- capacità organizzativa.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono obiettivi del servizio di appartenenza, rappresentano traguardi che il servizio di appartenenza deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali il dirigente e il personale dipendente sono chiamati a contribuire. Ai sensi dell'articolo 9 del decreto legislativo n. 150 del 2009, il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce in maniera prevalente alla valutazione della performance individuale del dirigente in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono.

4. Gli obiettivi individuali, invece, sono assegnati specificamente al dirigente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne. Essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura, ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente.

5. La pesatura di cui alla tabella sopra riportata assume rilievo ai fini della determinazione della quota del fondo di performance organizzativa attribuibile al singolo dirigente. La quota del fondo per l'indennità di risultato pari al 19,5% (Performance organizzativa – obiettivi prioritari) è riservata ai dirigenti che partecipano agli stessi. Pertanto, in caso di partecipazione soltanto ad alcuni o a nessuno degli obiettivi prioritari, la valutazione del dirigente è sempre riparametrata in funzione del punteggio massimo acquisibile pari a 100 in rapporto agli obiettivi assegnati e agli altri elementi di valutazione.

#### **Articolo 5bis. La misurazione degli obiettivi**

1. L'attribuzione dei punteggi per gli obiettivi assegnati al Servizio e specificamente al dirigente avviene calcolando il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, all'esito dell'applicazione degli indicatori di performance preventivamente individuati, ponderato con il peso attribuito nella fase ex ante.

2. Ai fini della determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi si fa riferimento agli indicatori di performance da applicarsi nei confronti delle fasi (almeno due) in cui l'obiettivo è strutturato e alle risultanze dell'attività di misurazione svolta dall'Ufficio Controllo di Gestione.

#### **Articolo 5ter. La misurazione dei comportamenti organizzativi**

1. I comportamenti sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato. Questa componente, attinente al "come" viene resa la prestazione lavorativa, deve essere valorizzata sin dalla fase di programmazione al fine di formalizzare sia l'assegnazione degli obiettivi di risultato sia i comportamenti attesi.

2. La costruzione del catalogo dei parametri comportamentali è stata effettuata all'esito di un'analisi delle caratteristiche del ruolo dirigenziale all'interno dell'organizzazione al fine di individuare i comportamenti chiave e di effettuare valutazioni ancorate a parametri predefiniti.

3. La presente dimensione della performance individuale risponde al principio secondo il quale le performance individuali non attengono solo ai risultati, ma anche al percorso per ottenerli e alle modalità

che, trattandosi di Servizi, vedono le risorse umane come il fattore principalmente caratterizzante. In tale prospettiva valutare i dirigenti significa di fatto confrontare il profilo atteso delle competenze di ruolo e il profilo effettivamente posseduto dal soggetto ricoprente il ruolo. Dal gap eventuale deriveranno non solo valutazioni parzialmente positive o negative, ma anche percorsi di miglioramento e di formazione/apprendimento tali da favorirne l'annullamento, almeno parziale.

4. Il sistema prevede complessivamente un totale di 11 fattori di valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale dirigente, determinati in considerazione dei profili professionali agiti dai dirigenti, riportati nella tabella che segue con l'indicazione di quelli di natura qualitativa (rimessi alla valutazione del Direttore Generale) e quelli di natura quantitativa (rimessi alla valutazione del Nucleo di Valutazione).

<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		
<b>COMPORAMENTO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>NATURA</b>
1. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Capacità di implementazione di processi di sviluppo della qualità organizzativa e di miglioramento dei servizi resi, orientando la propria azione verso il soddisfacimento dei bisogni dell'utenza interna ed esterna.	<b>QUANTITATIVO</b>
2. INTEGRITA' E OSSERVANZA DELLE REGOLE	Capacità di garantire nello svolgimento del ruolo e delle responsabilità assegnate la massima integrità e l'osservanza delle regole e delle scadenze assicurando un costante impulso e controllo nei confronti dei propri collaboratori anche con riferimento alla normativa anticorruzione, trasparenza ed al codice di comportamento	<b>QUANTITATIVO</b>
3. VALORIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	Capacità di assolvere correttamente alle funzioni, responsabilità e prerogative dirigenziali nella gestione del personale	<b>QUANTITATIVO</b>
4. DOMINIO DIGITALE	Capacità di utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie dell'informazione per il lavoro e le relative applicazioni gestionali. Sono quindi competenze utili a favorire l'interazione con cittadini con competenze digitali e a sfruttare il potenziale di efficientamento e speditezza che le tecnologie digitali permettono alla gestione dei processi di ciascuna PA, sia nei confronti dei cittadini/stakeholders, che nei termini di interoperabilità tra PA.	<b>QUANTITATIVO</b>
5. COMPETENZE SPECIALISTICHE DI DOMINIO	Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività e al raggiungimento degli obiettivi. Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza.	<b>QUANTITATIVO</b>
6. RELAZIONI INTERNE ED INTEGRAZIONE	Capacità di creare e mantenere una rete di relazioni professionali efficaci e costruttive dimostrando empatia e capacità di ascolto. Capacità di orientare la propria azione verso il soddisfacimento dei bisogni dell'utenza interna ed esterna. Capacità di integrarsi con le altre strutture, contribuire al lavoro di gruppo e favorire la circolazione delle informazioni (Capacità di collaborazione con i	<b>QUALITATIVO</b>

	propri colleghi e con la Direzione Generale. Capacità relazionale con gli organi di indirizzo politico)	
7. ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Capacità di organizzare, pianificare e programmare efficacemente la propria attività e le funzioni della struttura attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili. Capacità di migliorare l'organizzazione del lavoro anche attraverso una corretta assegnazione dei compiti ed equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro (Gestisce efficacemente il gruppo e consegue i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori. Rende comprensibili e compatibili le aspettative individuali e le attese dell'Amministrazione. Promuove e/o realizza nuove metodologie di lavoro idonee ad assicurare il pieno sviluppo del settore di appartenenza, con particolare attenzione al funzionamento organizzativo del proprio servizio. Gestisce in modo eccellente i piani e i programmi, orientandoli all'efficiente conseguimento dei risultati attesi)	<b>QUALITATIVO</b>
8. INIZIATIVA, AUTONOMIA E DECISIONE	Capacità di assumere iniziative ed agire concretamente al fine di svolgere al meglio le proprie attività e superare le criticità. Capacità di agire autonomamente e proattivamente senza attendere input da altri soggetti (Sviluppa capacità propositiva autonoma rispetto al settore di competenza analizzando i vantaggi e gli svantaggi delle diverse opzioni decisionali, argomentando in modo accurato e proponendo responsabilmente scelte coerenti e convenienti)	<b>QUALITATIVO</b>
9. FLESSIBILITA' E GESTIONE CAMBIAMENTO	Capacità di adattare il proprio lavoro alle diverse situazioni e alle nuove esigenze organizzativa. Capacità di interpretare e gestire le problematiche derivanti dall'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura e da mutamenti, normativi ed organizzativi (in relazione alle strategie dell'Ente)	<b>QUALITATIVO</b>
10. RISOLUZIONE PROBLEMI E INNOVAZIONE	Capacità di proporre soluzioni efficaci e concrete alle problematiche sottoposte con approccio proattivo e analitico. Capacità di introdurre innovazioni nell'organizzazione e nelle procedure della struttura (in relazione alle strategie dell'Ente)	<b>QUALITATIVO</b>
11. ORIENTAMENTO AL RISULTATO E CAPACITA' DI RIORGANIZZAZIONE	Capacità di orientare la propria azione verso obiettivi e situazioni non programmabili	<b>QUALITATIVO</b>

5. Nel Piano della Performance sono inserite le schede riportanti i comportamenti organizzativi che l'Ente intende valutare nell'anno di riferimento con l'indicazione dei valori attesi dal personale dirigenziale, del peso assegnato al singolo comportamento e con la possibilità di differenziare i comportamenti attesi in funzione della tipologia di incarico ricoperto. Nel Piano della Performance sono, inoltre, indicati, secondo i pesi previsti nella tabella che segue, i comportamenti organizzativi da misurare e valutare a cura del Nucleo di Valutazione e i comportamenti organizzativi rimessi alla valutazione del Direttore Generale.

METODOLOGIA	PESO	VALUTATORE
-------------	------	------------

<b>A. QUANTITATIVI</b> Parametri comportamentali inseriti nel Piano della Performance e misurati attraverso gli indicatori ivi previsti	40,00%	Nucleo di Valutazione
<b>B. QUALITATIVI</b> Parametri comportamentali inseriti nel Piano della Performance rimessi alla valutazione del Direttore Generale	60,00%	Direttore Generale

5bis. Il Direttore Generale, successivamente all'approvazione del Piano della Performance, invia una circolare ai Dirigenti al fine di rappresentare su quali aspetti di dettaglio sarà effettuata la valutazione di comportamenti di natura qualitativa, in funzione delle priorità dell'amministrazione.

6. La valutazione dei singoli comportamenti organizzativi rientranti nella tipologia "A. QUANTITATIVI" è effettuata dal Nucleo di Valutazione con l'attribuzione di un punteggio conseguito all'esito dell'applicazione degli indicatori di misurazione inseriti nel Piano della Performance. La valutazione dei comportamenti organizzativi rientranti nella tipologia "B. QUALITATIVI" è effettuata dal Direttore Generale con l'assegnazione di un punteggio (min 0 max 5) da determinarsi secondo il seguente schema.

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
0	<b>Completamente assente.</b> Capacità/comportamento assente (o solo previsto ma non attuato)
1	<b>Insufficiente.</b> Capacità/comportamento presente ma non efficace (buona intenzione senza risultato)
3	<b>Sufficiente.</b> Capacità/comportamento presente ma efficace per non più del 50% delle volte in cui viene messa in pratica
4	<b>Buono/Ottimo.</b> Capacità/comportamento presente ed efficace per almeno il 70% delle volte in cui viene messa in pratica
5	<b>Eccellente.</b> Capacità/comportamento presente ed efficace per almeno il 90% delle volte in cui viene messa in pratica

7. Il punteggio conseguito all'esito della valutazione delle due componenti A (40%) e B (60%) è riparametrato in funzione del peso complessivamente assegnato alla presente dimensione della performance.

#### Articolo 5quater. La misurazione della capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori

1. L'obiettivo perseguito attraverso la valutazione della dimensione della performance in esame è quello di premiare i dirigenti in funzione della capacità di valutazione dei propri collaboratori mediante la considerazione della differenziazione conseguita al fine di garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione.

2. La modalità di misurazione di tale capacità è individuata nel Sistema tenendo conto delle caratteristiche dell'Ente e dei livelli di efficienza dell'azione amministrativa raggiungibili attraverso l'efficace funzionamento del modello prescelto in funzione delle indicazioni fornite dalla CIVIT nella deliberazione n. 114/2010.

3. In particolare si prevede la misurazione attraverso l'indice statistico dello scarto quadratico medio rispetto alla media dei giudizi di tutti i collaboratori valutati nel periodo di riferimento. Lo scarto quadratico medio è, infatti, un efficace indice di dispersione rispetto alla media corrispondente alla radice quadrata della media

dei quadrati degli scarti rispetto al valore medio. In altri termini, il valore è individuato calcolando dapprima la media ed il quadrato della differenza di ciascun valore rispetto alla stessa media. La somma di tali quadrati viene suddivisa per il numero dei valori ottenendo il valore medio degli scarti quadratici di cui si estrae la radice quadrata che, appunto, corrisponde alla deviazione standard.

4. Una volta acquisito il dato della dispersione si valuta in modo rigorosamente proporzionale la differenziazione realizzata, attribuendo il valore massimo del punteggio al dirigente che ha conseguito il più elevato livello di dispersione dei giudizi. Tale metodo consente di valorizzare qualsiasi livello di differenziazione realizzato, determinandosi il riconoscimento di un punteggio pari a zero esclusivamente nel caso in cui sia nullo o largamente marginale il livello di varietà dei giudizi attribuiti.

#### **Articolo 5quinques. Dalla misurazione alla valutazione**

1. Conclusa la fase della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, secondo la metodologia di calcolo sopra riportata, il Nucleo di Valutazione, procede alla valutazione della performance che si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati.

2. Lo scostamento è la base numerica per avviare l'analisi dei fattori che hanno portato a variazioni significative, che possono essere legate a:

- fatto esogeni, ossia fattori non direttamente controllabili dall'amministrazione e/o non riconducibili alla responsabilità del dirigente;
- fattori endogeni, ossia variabili controllabili dall'amministrazione, che presentano valori diversi da quanto preventivato in fase di pianificazione;
- problemi/errori nella costruzione dell'indicatore in fase di programmazione.

Il Nucleo di valutazione, inoltre, tiene conto in fase di valutazione sia delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate al singolo dirigente per il conseguimento degli obiettivi.

3. Il punteggio massimo acquisibile all'esito della valutazione è pari a 100.

La fase di valutazione si conclude, quindi, con l'assegnazione di un punteggio sulla base delle metriche definite nel presente Sistema e nel Piano della Performance i cui risultati potranno essere variati in funzione degli esiti della valutazione degli scostamenti a cura del Nucleo di Valutazione. Le schede di valutazione compilate dal Nucleo di Valutazione, sono consegnate a ciascun dirigente almeno sette giorni prima della data fissata per il colloquio nel corso del quale vengono discussi i risultati raggiunti, sono evidenziati gli eventuali scostamenti verificatisi rispetto agli obiettivi prefissati, sono individuati i possibili fattori o azioni di miglioramento e sono formulate, da parte del dirigente, eventuali osservazioni. All'esito dei colloqui, il Nucleo di valutazione consegna le schede di valutazione definitive al Direttore Generale e alla Giunta Comunale per l'approvazione con apposito atto deliberativo.

4. I risultati della valutazione dovranno essere utilizzati:

- a) per il miglioramento organizzativo laddove sia emerso che gli scostamenti siano presumibilmente riconducibili a fattori organizzativi (es. inefficace distribuzione delle risorse, inefficace disegno del processo);
- b) per la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione;
- c) per l'attivazione di percorsi formativi ad hoc andando ad agire sul singolo dipendente laddove sia emerso che gli scostamenti siano presumibilmente ad esso riconducibili;

- d) per la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente (es. percorsi formativi di riconosciuta qualità orientati allo sviluppo e crescita professionale del dipendente, riconoscimenti a livello reputazionale per i "best performer", riconoscimento del ruolo di formatori interni per i "best performer");
- e) quale base per l'analisi dei rischi che le amministrazioni dovrebbero condurre in fase di programmazione. I rischi sono eventi che possono inficiare il raggiungimento degli obiettivi e che l'amministrazione deve monitorare. Le cause degli scostamenti sono i rischi che si sono verificati. L'analisi delle cause consente di creare un "catalogo" dei rischi per il futuro periodo di programmazione e, eventualmente, inserire il monitoraggio dei rischi nei sistemi di controllo.

### **CAPO III – PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

#### **Articolo 5sexies. La valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa**

1. La performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è rappresentata dall'esito della valutazione individuale come disciplinata all'articolo 15 e all'allegato B del Regolamento sull'area delle posizioni organizzative approvato dalla Giunta Comunale e allegato al Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

### **CAPO IV – PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

#### **Articolo 5septies. Il processo di valutazione**

1. Il percorso di valutazione delle prestazioni del personale non dirigenziale ha come scopo quello di valutare l'apporto del dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, il raggiungimento degli obiettivi individuali affidati e i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.
2. Il percorso di valutazione accompagna l'Ente nel corso dell'intero esercizio al fine di evitare tempestivamente eventuali criticità e consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
3. La valutazione della performance individuale del personale è articolata sui seguenti fattori di valutazione:
  - a) performance organizzativa della struttura di appartenenza;
  - b) grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati;
  - c) competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi attesi.
4. Il peso degli elementi di valutazione di cui ai commi precedenti è definito secondo quanto riportato nella seguente tabella:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI PER CATEGORIA DI INQUADRAMENTO			
	D	C	B	A
1. Performance organizzativa del Servizio di appartenenza	50%	40%	40%	20%
2. Obiettivi individuali o di gruppo	25%	40%	40%	70%
3. Competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi attesi	25%	20%	20%	10%

<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
---------------	-------------	-------------	-------------	-------------

5. La valutazione del personale non dirigenziale è effettuata dal dirigente che, nello svolgimento dell'attività valutativa e nell'analisi degli scostamenti, deve analizzare i fattori che hanno portato a variazioni significative, quali:

- fattori esogeni, ossia fattori non direttamente controllabili dall'amministrazione e/o non riconducibili alla responsabilità del dipendente;
- fattori endogeni, ossia variabili controllabili dall'amministrazione, che presentano valori diversi da quanto preventivato in fase di pianificazione;
- problemi/errori nella costruzione dell'indicatore in fase di programmazione.

#### **Articolo 5opties. La performance organizzativa**

1. La performance organizzativa del personale non dirigenziale è valutata in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nel Piano della Performance al Servizio di assegnazione, secondo gli indicatori ivi previsti. A tal fine, ogni dirigente individua e comunica formalmente, in fase programmatoria, il personale coinvolto nella realizzazione di ogni singolo obiettivo strategico, di sviluppo e mantenimento previsto nel Piano della Performance.

2. La performance organizzativa del personale non dirigenziale è valutata in funzione di specifici obiettivi temporanei attivati dall'Amministrazione destinando alla loro realizzazione dipendenti appartenenti ad uno o più Servizi. Tali obiettivi sono parte della performance organizzativa dei Servizi coinvolti e determinano, a tal titolo, una incentivazione specifica per i partecipanti ai suddetti obiettivi. Gli obiettivi sono finanziati con le risorse variabili di cui all'articolo 67, comma 5, lettera b) del CCNL 21 maggio 2018 e sono parte integrante del Piano della Performance.

3. Il personale coinvolto negli obiettivi concorre alla distribuzione delle risorse specificamente destinate a remunerare i risultati della performance organizzativa del Servizio di appartenenza. Un dipendente non può partecipare a più di tre obiettivi annuali.

#### **Articolo 5nonies. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati**

1. La performance individuale prevede tre fasi in distinti momenti nel corso dell'anno:

- a) fase iniziale, in cui vengono comunicati gli obiettivi, in coerenza con gli atti di programmazione dell'Ente;
- b) fase intermedia, in cui viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi;
- c) fase finale, in cui viene valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

2. In ordine alla fase intermedia, al termine del primo semestre, il Dirigente indice una riunione del personale coinvolto nella realizzazione degli obiettivi al fine di valutare le modifiche/correzioni/integrazioni necessarie e possibili, una più specifica definizione dei compiti ed eventuali criticità che impediscono di impiegare le risorse su cui è basata la programmazione.

#### **Articolo 5decies. Competenze professionali dimostrate e comportamenti organizzativi attesi**

1. Al fine di rendere il più possibile omogeneo il processo valutativo delle competenze professionali dimostrate e dei comportamenti organizzativi attesi i dirigenti effettuano la relativa valutazione secondo gli elementi di dettaglio individuati nello schema di seguito riportato.

<b>COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI</b>		
<b>ELEMENTI DI DETTAGLIO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>CATEGORIA</b>
1. Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali	Tutte
2. Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	D-C-B
3. Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati	Tutte
4. Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti assegnati senza il continuo confronto e riferimento con il responsabile dell'unità operativa o con il dirigente	D-C
5. Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati	D-C
6. Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno dell'Unità organizzativa di riferimento o in collaborazione tra più Unità organizzative	Tutte
7. Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	Tutte
8. Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente	Tutte
9. Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	Tutte
<b>Ciascun elemento di dettaglio dei comportamenti professionali e organizzativi è valutato secondo il seguente schema</b>		
<b>DESCRIZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>	
Completamente assente. Capacità/comportamento assente (o solo previsto ma non attuato)	0	
Insufficiente. Capacità/comportamento presente ma non efficace (buona intenzione senza risultato)	1	
Sufficiente. Capacità/comportamento presente ma efficace per non più del 50% delle volte in cui viene messa in pratica	3	
Buono/Ottimo. Capacità/comportamento presente ed efficace per almeno il 70% delle volte in cui viene messa in pratica	4	
Eccellente. Capacità/comportamento presente ed efficace per almeno il 90% delle volte in cui viene messa in pratica	5	

2. In sede di attribuzione degli obiettivi individuali è possibile integrare e specificare le declaratorie delle competenze professionali dimostrate e dei comportamenti organizzativi attesi al fine di tenere conto delle specifiche funzioni assegnate.

## **CAPO V - DISPOSIZIONI COMUNI**

### **Articolo 6. Modifiche alla programmazione**

1. A seguito di variazioni della programmazione dell'Ente che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire la performance attesa.

2. Modifiche/Integrazioni alla programmazione iniziale sono consentite a fronte di cambiamenti nelle scelte dell'Amministrazione (es. cambiamento dell'assetto organizzativo o del quadro delle risorse finanziarie) e, comunque, entro e non oltre il 30 settembre di ogni anno, fatti salvi eventi straordinari e imprevedibili intervenuti a fine anno.

3. Tali modifiche devono essere rinegoziate con il Direttore Generale e, qualora le stesse comportino una rettifica/integrazione del Piano della Performance e/o del PEG, la stessa deve essere approvata dalla Giunta Comunale. Modifiche sostanziali negli obiettivi di risultato possono comportare una nuova pesatura in aumento o in diminuzione da parte del Nucleo di Valutazione.

### **Articolo 7. Procedura di conciliazione**

1. In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

2. Il valutato, senza sottoscrivere per accettazione la scheda di valutazione, nel termine di 15 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

3. Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, mantiene la firma del valutato unicamente per presa visione. In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 30 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

4. Se la richiesta è effettuata dal Segretario Generale, la conciliazione è rimessa ad un collegio composto dal Nucleo di Valutazione e dal Sindaco. In caso di contrasto prevale la posizione del Nucleo di Valutazione espressa a maggioranza.

5. Se la richiesta proviene da un dirigente, la procedura conciliativa prevede l'istituzione di un'apposita Commissione nominata dal Sindaco, che dura in carica tre anni, così composta al fine di garantire obiettività di giudizio e di indipendenza:

- il direttore generale;
- il segretario generale;
- il presidente del comitato unico di garanzia.

6. Nel caso in cui la conciliazione riguardi il dirigente cui è attribuita la presidenza del comitato unico di garanzia, quest'ultimo è sostituito da altro dirigente nominato dal Sindaco. La Commissione, sentiti il valutatore ed il dirigente valutato comunica entro trenta giorni dal ricevimento della richiesta di valutazione, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti. Il valutatore nei successivi trenta giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione. Al Nucleo di Valutazione sarà inviata la rilevazione delle valutazioni finali al termine del riesame.

7. Se la richiesta proviene dal dipendente con inquadramento non dirigenziale, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle Commissioni di arbitrato volontario che opera nel rispetto delle disposizioni di cui sopra e delle eventuali ulteriori previsioni definite in sede di contrattazione integrativa decentrata.

8. La Commissione di arbitrato volontario è composta dal Direttore generale, o suo delegato, dal dirigente competente in materia di personale o suo sostituto ove lo stesso sia valutatore, da un rappresentante del dipendente valutato.

## TITOLO V – GLI ISTITUTI PREMIALI

### Articolo 8. Valutazione negativa e retribuzione di risultato del Segretario Generale

1. La retribuzione di risultato viene erogata in esito al processo di valutazione della performance del Segretario Generale, in coerenza con le vigenti disposizioni normative e contrattuali.
2. La soglia di punteggio minimo al di sotto della quale la valutazione del Segretario Generale è da intendersi negativa è pari a punti 60/100. Pertanto, la retribuzione di risultato non è attribuita qualora la percentuale di realizzazione della performance attesa risulti inferiore a punti 60/100.
3. Sono previsti 4 livelli premiali, secondo la tabella riportata di seguito, a ciascuno dei quali corrisponde una percentuale della quota di retribuzione di risultato destinata a remunerare la performance individuale.
4. Alla retribuzione di risultato del Segretario Generale è destinato un importo non superiore al 10% del monte salari dell'anno di riferimento, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della capacità di spesa.

PUNTEGGIO		VALUTAZIONE	PREMIALITA'
DA	A		
0	59	Negativa	Nessuna
60	70	Sufficiente	70% della retribuzione di risultato massima prevista
71	80	Buona	80% della retribuzione di risultato massima prevista
81	90	Ottima	90% della retribuzione di risultato massima prevista
91	100	Eccellente	100% della retribuzione di risultato massima prevista

### Articolo 9. Retribuzione di risultato del personale non dirigenziale

1. Il premio individuale al personale non dirigenziale è erogato a seguito della valutazione della performance individuale da parte del dirigente competente.
2. L'individuazione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance è rimessa alla contrattazione sindacale.

## TITOLO VI – LA SPERIMENTAZIONE DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

### Articolo 10. La valutazione partecipativa

1. In attuazione del vigente articolo 19bis del decreto legislativo n. 150 del 2010, si introduce nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ente, la valutazione partecipativa quale forma di valutazione della *performance* che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica ed utenti esterni e interni.
2. La valutazione partecipativa ha come principale finalità l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o degli utenti e le informazioni raccolte a valle del processo di partecipazione sono rilevanti ai fini della programmazione futura e utili al miglioramento delle attività e dei servizi erogati dall'amministrazione.

3. La valutazione partecipativa mira a:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il *deficit* di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- integrare il *performance management* nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di *performance* sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

**Articolo 11. Il Responsabile della valutazione partecipativa**

1. Il Responsabile della valutazione partecipativa è il Direttore Generale.
2. Il Servizio Programmazione e Controlli, Peg e Performance fornisce, inoltre, adeguato supporto ai diversi servizi nella corretta applicazione della disciplina di riferimento.
3. Nel caso in cui il servizio o l'attività oggetto di valutazione partecipativa siano trasversali a più servizi, è possibile ricorrere alla costituzione di un gruppo di lavoro dedicato che preveda la partecipazione di dirigenti e funzionari appartenenti ai diversi servizi coinvolti, accanto a cittadini/utenti.

**Articolo 12. La mappatura degli stakeholder dell'amministrazione**

1. L'avvio del processo di valutazione partecipativa è preceduto dalla realizzazione di una mappa degli stakeholder, che individui tutti coloro che sono interessati all'attività e agli obiettivi dell'amministrazione e/o che possono condizionarne il raggiungimento.

**Articolo 13. Il modello sperimentale**

1. La Giunta Comunale individua nel Piano della Performance i servizi erogati e/o attività rese rispetto ai quali attivare in via sperimentale la valutazione partecipativa, in coerenza con le attività di mappatura degli stakeholder e di aggiornamento delle carte dei servizi effettuata.
2. Nel selezionare le attività e/o i servizi da valutare, la Giunta Comunale applica i seguenti criteri:
  - ambiti dove persistono basse performance o alta conflittualità con l'utenza (reclami, contenziosi, ecc.);
  - ambiti di elevata rilevanza per gli utenti e per la collettività;
  - ambiti di elevata rilevanza rispetto alla missione istituzionale dell'amministrazione;
  - il criterio di rotazione (per gli anni successivi a quello di avvio sperimentale).
3. La valutazione partecipativa diviene parte integrante della dimensione della cd. "performance organizzativa dei servizi" da misurarsi e valutarsi attraverso congrui indicatori da inserire nel Piano dettagliato degli obiettivi in coerenza con gli ambiti di cui all'articolo 8 del decreto legislativo n. 150 del 2009 ss.mm.ii. (es. rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni/esterni; cortesia del personale; rispetto degli standard

di qualità dichiarati; effetto sul livello di benessere del cittadino/utente rispetto al periodo precedente all'erogazione del servizio).

4. L'indicatore di misurazione della valutazione partecipativa non potrà avere un peso inferiore al 30% rispetto al valore totale degli indicatori di misurazione dell'obiettivo di riferimento. In fase di avvio sperimentale della valutazione partecipativa all'indicatore potrà essere assegnato un peso inferiore.

#### Articolo 14. La comunicazione con gli stakeholder

1. La comunicazione con gli stakeholder deve accompagnare l'intero processo di valutazione partecipativa:

- nella fase iniziale per spiegare chiaramente gli obiettivi e le modalità e per fornire le informazioni necessarie affinché si attivi una partecipazione consapevole e responsabile;
- nella fase di valutazione vera e propria, per incoraggiare la partecipazione e fornire *feedback* intermedi;
- nell'ultima fase per rendicontare, in modo trasparente ed oggettivo, gli esiti e gli impatti.

#### Articolo 15. Utilizzo dei risultati della valutazione

1. Gli esiti della valutazione partecipativa incidono, inoltre, su:

- **servizi:** consentendo una riprogettazione complessiva, più efficace ed efficiente del servizio pubblico;
- **decisioni e politiche pubbliche:** contribuendo, attraverso il supporto ai decisori politici, al miglioramento delle decisioni future di intervento che tengano conto dei bisogni dei cittadini/utenti;
- **comportamenti:** mettendo i cittadini/utenti in grado di produrre un cambiamento culturale e sociale e di stimolare processi di apprendimento collettivo e di accrescimento del senso di comunità.