

Allegato 1



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

***SISTEMA***

***DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE***

***DELLA PERFORMANCE***

***del Comune di Figline e  
Incisa Valdarno***



## Indice generale

<a href="#">Art. 1 - Finalità</a>	3
<a href="#">Art. 2 - <u>Il Sistema di misurazione e valutazione della performance</u></a>	3
<a href="#">Art. 3 - <u>Il ciclo di gestione della performance</u></a>	4
<a href="#">Art. 4 - <u>Caratteristiche degli obiettivi</u></a>	5
<a href="#">Art. 5 – <u>Il peso degli obiettivi</u></a>	7
<a href="#">Art. 6 - <u>I soggetti della valutazione</u></a>	7
<a href="#">Art. 7 - <u>La misurazione e valutazione della performance di ente ed organizzativa</u></a>	7
<a href="#">Art. 8 - <u>La misurazione e la valutazione della performance individuale</u></a>	8
<a href="#">Art. 9 - <u>La valutazione della performance individuale del Segretario Generale</u></a>	8
<a href="#">Art. 10 - <u>La valutazione della performance individuale del personale Dirigente</u></a>	8
<a href="#">Art. 11 - <u>La valutazione della performance individuale del personale incaricato di Posizione organizzativa</u></a>	9
<a href="#">Art. 12 - <u>La valutazione della performance individuale del Personale</u></a>	9
<a href="#">Art. 13 - <u>Il processo di valutazione del Segretario Generale</u></a>	9
<a href="#">Art. 14 - <u>Il processo di valutazione del personale Dirigenziale</u></a>	10
<a href="#">Art. 15 - <u>Il processo di valutazione delle Posizioni organizzative</u></a>	10
<a href="#">Art. 16 - <u>Il processo di valutazione del Personale</u></a>	11
<a href="#">Art. 17 - <u>Modalità di gestione del colloquio tra valutatore e valutato</u></a>	12
<a href="#">Art. 18 - <u>La procedura di conciliazione</u></a>	13
<a href="#">Art. 19 - <u>Il sistema premiante</u></a>	13
Disciplina di dettaglio del Sistema di misurazione e valutazione delle Performance	16

## **Art. 1 Finalità**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale del Comune di Figline e Incisa Valdarno (in seguito Sistema) è lo strumento che disciplina gli aspetti metodologici connessi all'attuazione di piani e programmi dell'Ente e definisce i processi di:

- determinazione degli obiettivi, sia strategici che operativi, da realizzare e delle risorse necessarie per conseguirli;
- indicazione dei valori attesi di risultato e degli indicatori idonei a misurare l'attuazione di quanto programmato;
- assegnazione degli obiettivi ai responsabili delle strutture per la loro realizzazione;
- condivisione degli obiettivi da realizzare attraverso interazioni fra dirigenti e loro collaboratori;
- monitoraggio/verifica del conseguimento degli obiettivi;
- valutazione della performance nel suo complesso e di quella di ciascuna struttura organizzativa;
- valutazione della prestazione individuale del Segretario generale, dei Dirigenti, del personale con incarico di Posizione organizzativa e di ogni singolo dipendente.

Il modello è ispirato ai principi della trasparenza dell'azione amministrativa, alla sua capacità di attuare piani e programmi in grado di assolvere ai bisogni dei cittadini, di migliorare la qualità dei servizi offerti nel rispetto dei tempi previsti e delle risorse disponibili, di accrescere le competenze professionali del Personale, di promuovere le pari opportunità, di rilevare la soddisfazione degli utenti dei servizi, di migliorare il benessere, la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro.

Il Sistema è flessibile e sarà adeguato ai mutamenti del contesto organizzativo e normativo per renderlo più idoneo alla sua funzione.

## **Art. 2 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. Il Sistema ha per oggetto:
  - a) la valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso ("performance organizzativa di ente");
  - b) la valutazione della performance con riferimento alle strutture dell'Ente ("performance organizzativa di struttura");
  - c) la valutazione della performance dei singoli dipendenti: Segretario generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative e del restante Personale

("performance individuale").

2. La valutazione è il presupposto per rendere esplicito, visibile e quantificabile l'apporto di ciascun lavoratore ai risultati ottenuti e al miglioramento dei servizi, con riferimento al rendimento e alle caratteristiche professionali. Rappresenta inoltre una leva fondamentale per lo sviluppo individuale e organizzativo.

### **Art. 3**

#### **Il ciclo di gestione della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance si sviluppa in relazione al ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, come segue:
  - a) la Giunta approva il PEG/Piano della Performance, entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio previsionale, sulla base degli indirizzi strategici contenuti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) approvato dal Consiglio Comunale. Nel PEG/Piano della Performance sono assegnati ai responsabili delle strutture gli obiettivi strategici ed operativi da realizzare. La Giunta stabilisce altresì la pesatura degli obiettivi sulla base dei criteri di cui al successivo art. 5;
  - b) ciascun Dirigente espone ai collaboratori della propria struttura gli obiettivi gestionali assegnati dalla Giunta. Declina gli stessi in piani operativi che assegna, previ specifici momenti di condivisione, ai propri collaboratori, con la definizione dei relativi indicatori;
  - c) ciascun dirigente monitora l'andamento delle attività per il conseguimento degli obiettivi, segnalando, alla struttura competente in materia di programmazione, con la massima tempestività, eventuali difficoltà insorte per il loro conseguimento;
  - d) la struttura competente in materia di programmazione e controllo strategico monitora e rendiconta alla Giunta e al Nucleo di valutazione (in seguito N.d.V.) la gestione per stati di avanzamento degli obiettivi di PEG/Piano della Performance, mediante specifici report, alle seguenti scadenze:
    - entro il 30 giugno, in occasione della rilevazione dello stato di attuazione dei programmi;
    - entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione (reportistica finale);
  - e) il N.d.V ed i Dirigenti svolgono le valutazioni di propria competenza, secondo quanto previsto dal presente Sistema;
  - f) la Giunta Comunale approva la Relazione sulla Performance entro il 15 giugno dell'anno successivo;
  - g) il N.d.V. valida la Relazione sulla Performance entro il 30 giugno dell'anno successivo.

## **Art. 4**

### **Caratteristiche degli obiettivi**

1. Gli obiettivi rappresentano risultati particolari e significativi per l'Ente. Possono avere valenza di progetti finalizzati all'istituzione di nuovi servizi e/o al miglioramento quali/quantitativo dei servizi esistenti o al mantenimento delle prestazioni, attività e servizi erogati ordinariamente dal Comune.
2. La declinazione degli obiettivi avviene secondo un meccanismo cosiddetto "a cascata" che, attraverso una precisa relazione causale, permette di derivare da obiettivi strategici obiettivi di livello organizzativo e operativo. Tale processo è definito attraverso una puntuale attività di programmazione che individua risorse, tempi e responsabilità ai vari livelli organizzativi.
3. Gli obiettivi assegnati, strategici e operativi, individuali o di gruppo, sono definiti prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento e sono:
  - coerenti con gli atti di pianificazione dell'Ente, rilevanti e pertinenti alle relative priorità;
  - specifici e misurabili;
  - tali da determinare un miglioramento e/o mantenimento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
  - riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
  - commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
  - confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
  - correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
4. Gli obiettivi devono indicare:
  - il responsabile;
  - la descrizione delle attività da svolgere, il risultato e gli impatti esterni ed interni attesi;
  - la tempistica di riferimento (cronoprogramma);
  - gli indicatori di risultato;
  - il loro peso;
  - le risorse umane coinvolte nel loro conseguimento;
  - le eventuali ulteriori strutture coinvolte.
5. Ad ogni obiettivo deve essere associato almeno un indicatore, definito come una grandezza espressa sotto forma di valore assoluto o rapporto.

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

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

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

6. Gli obiettivi di performance si caratterizzano come:

- **obiettivi di processo sui servizi erogati dall'Amministrazione:** rappresentano la prestazione richiesta alle strutture organizzative per il miglioramento e/o mantenimento della qualità, efficacia ed efficienza del servizio;
- **obiettivi progettuali:** perseguono un risultato legato ad uno specifico intervento che può esaurirsi nella sua realizzazione ovvero stabilizzarsi;
- **obiettivi di trasparenza:** trasversali a tutti i processi per i quali sussiste un obbligo di pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Amministrazione;
- **obiettivi di prevenzione e contrasto dei comportamenti inappropriati e illegali:** trasversali a tutti i processi nei quali possono prefigurarsi rischi di corruzione o violazioni del codice etico o del codice di comportamento;
- **obiettivi di valorizzazione delle risorse:** finalizzati al contenimento della spesa, all'ottimizzazione nell'acquisizione e utilizzo dei beni logistici e strumentali, e all'accrescimento delle competenze del Personale;
- **obiettivi di misurazione della customer satisfaction:** indicano il livello di soddisfazione dei cittadini e degli altri utenti finali in relazione alle attività e ai servizi erogati, rilevato attraverso apposite indagini.

7. In caso di scostamento rispetto a quanto prefissato, eventuali rimodulazioni delle azioni necessarie per raggiungere l'obiettivo, devono essere documentate con riferimento a concrete giustificazioni. Previo parere positivo del N.d.V., eventuali variazioni potranno essere oggetto di modifica del PEG/Piano performance da approvarsi da parte della Giunta.

## **Art. 5**

### **Il peso degli obiettivi**

1. Il totale dei pesi degli obiettivi assegnati a ciascun centro di responsabilità (Segretario generale, Dirigenti) corrisponde a 100. Ad ogni obiettivo è attribuito un proprio peso percentuale.
2. La proposta di pesatura degli obiettivi è effettuata dal N.d.V., tenuto conto dei seguenti fattori:
  - importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione;
  - grado di complessità tecnica e organizzativa;
  - rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario;
  - innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.
3. La pesatura dei singoli obiettivi costituisce elemento integrante dei medesimi ed è approvata dalla Giunta nel PEG/Piano della Performance.

## **Art. 6**

### **I soggetti della valutazione**

1. La misurazione e valutazione della performance è svolta:
  - a) dal **Sindaco**, cui compete, previa proposta del N.d.V., la valutazione dei Dirigenti e del Segretario generale;
  - b) dal **N.d.V.**, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ente ed organizzativa, nonché la proposta di valutazione dei dirigenti dell'Ente e del Segretario generale;
  - c) dai **Dirigenti**, cui compete la misurazione e la valutazione delle performance delle Posizioni organizzative e del Personale loro assegnato. La valutazione del Personale è effettuata dal Dirigente, previa proposta della Posizione organizzativa di riferimento, garantendo l'omogeneità di valutazione di tutto il Personale assegnato al suo ufficio.

## **Art.7**

### **La misurazione e valutazione della performance organizzativa**

1. La valutazione della performance organizzativa di ente è riferita allo stato di attuazione complessiva dei programmi desunti dal grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG/Piano della performance.
2. La valutazione della performance organizzativa di struttura è riferita al raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura organizzativa dirigenziale.

## **Art.8**

### **La misurazione e valutazione della performance individuale**

1. La misurazione della performance individuale è finalizzata al progressivo miglioramento della prestazione individuale. Essa costituisce la misura del contributo del valutato rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati e ai comportamenti organizzativi espressi.

## **Art. 9**

### **La valutazione della performance individuale del Segretario generale**

1. La valutazione della performance individuale del Segretario generale è collegata:
  - a) alle funzioni proprie di Segretario generale e sue competenze professionali;
  - b) al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - c) ai comportamenti organizzativi espressi.
2. Il peso dei fattori di valutazione di cui al precedente comma è definito nella disciplina di dettaglio del Sistema allegata allo stesso.

## **Art. 10**

### **La valutazione della performance individuale dei Dirigenti**

1. La valutazione della performance individuale dei Dirigenti è collegata:
  - a) alla performance organizzativa di Ente;
  - b) alla performance organizzativa della struttura di cui è responsabile (livello di raggiungimento degli obiettivi di Peg/Piano della Performance);
  - c) alle competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative, compresa la valutazione dei propri collaboratori, espressa con giudizi tendenzialmente differenziati. In caso di scarsa differenziazione dei giudizi, la capacità del Dirigente è misurata sulla base della motivazione adottata dallo stesso a supporto di valutazioni sostanzialmente omogenee.
2. Il peso dei fattori di valutazione di cui al precedente comma è definito nella disciplina di dettaglio del Sistema allegata allo stesso.

## **Art. 11**

### **La valutazione della performance individuale del personale incaricato di Posizione organizzativa**

1. La valutazione della performance individuale del personale incaricato di Posizione organizzativa è collegata:
  - a) alla performance organizzativa di Ente;
  - b) alla performance organizzativa della struttura di cui è responsabile (livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati);
  - c) alle competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative, compresa la valutazione dei propri collaboratori, espressa con proposte di giudizi tendenzialmente differenziati. In caso di scarsa differenziazione di detti giudizi, la capacità del personale con incarico di PO è misurata sulla base della motivazione addotta dallo stesso a supporto di valutazioni sostanzialmente omogenee.
2. Il peso dei fattori di valutazione di cui al precedente comma è definito nella disciplina di dettaglio del Sistema allegata allo stesso.

## **Art. 12**

### **La valutazione della performance individuale del Personale**

1. La valutazione del personale è collegata:
  - a) al raggiungimento degli obiettivi individuali;
  - b) al contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza;
  - c) alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi espressi.
2. Il peso dei fattori di valutazione di cui al precedente comma è definito nella disciplina di dettaglio del Sistema allegata allo stesso.

## **Art. 13**

### **Il processo di valutazione del Segretario generale**

1. Il processo di valutazione del Segretario generale si articola nelle seguenti fasi:
  - a) **fase previsionale** (di norma, entro il 31 gennaio): attribuzione degli obiettivi attraverso l'approvazione del PEG/Piano della performance da parte della Giunta Comunale;
  - b) **fase di monitoraggio** (infrannuale): monitoraggio e rendicontazione sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report.

Obbligatorio quello di cui al 30 giugno, relativamente al primo semestre, in occasione della verifica dello stato di attuazione dei programmi; eventuale revisione degli obiettivi assegnati e proposta di modifiche al PEG/Piano della Performance;

- c) **fase consuntiva** (entro il 15 giugno dell'anno successivo):
- redazione, entro il 31 gennaio, di una relazione di rendicontazione;
  - proposta di valutazione del N.d.V. al Sindaco (entro il 15 aprile);
  - valutazione del Sindaco (entro il 30 aprile);
  - colloquio di restituzione della valutazione (entro 31 maggio);
  - formalizzazione da parte del Sindaco della valutazione attribuita (entro il 15 giugno).

## **Art. 14**

### **Il processo di valutazione dei Dirigenti**

1. Il processo di valutazione dei Dirigenti si articola nelle seguenti fasi:
- a) **fase previsionale** (di norma, entro il 31 gennaio): attribuzione degli obiettivi attraverso l'approvazione del PEG/Piano della performance da parte della Giunta Comunale;
- b) **fase di monitoraggio** (infrannuale): monitoraggio e rendicontazione sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report. Obbligatorio quello di cui al 30 giugno, relativamente al primo semestre, in occasione della verifica dello stato di attuazione dei programmi; eventuale revisione degli obiettivi assegnati e proposta di modifiche al PEG/Piano della Performance;
- c) **fase consuntiva** (entro il 15 giugno dell'anno successivo):
- redazione, entro il 31 gennaio, da parte di ciascun dirigente di una relazione di rendicontazione;
  - proposta di valutazione del N.d.V. al Sindaco (entro il 15 aprile);
  - valutazione del Sindaco (entro il 30 aprile);
  - colloquio di restituzione della valutazione (entro il 31 maggio);
  - formalizzazione da parte del Sindaco della valutazione attribuita (entro il 15 giugno).

## **Art. 15**

### **Il processo di valutazione delle Posizioni organizzative**

1. Il processo di valutazione delle Posizioni organizzative si articola nelle seguenti fasi:
- a) **fase previsionale** (di norma entro il 31 gennaio):
- illustrazione da parte di ciascun Dirigente degli obiettivi e delle competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
  - attribuzione degli obiettivi;
- b) **fase di monitoraggio** (infrannuale): monitoraggio e rendicontazione

sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report. Eventuale revisione degli obiettivi assegnati e proposta al Dirigente di modifiche degli stessi;

c) **fase consuntiva** (entro il 31 marzo dell'anno successivo):

- redazione e invio al Dirigente, entro il 20 gennaio, da parte di ciascuna Posizione organizzativa di una relazione di rendicontazione;
- confronto dei Dirigenti dell'Ente con il N.d.V., entro la fine del mese di febbraio, al fine di condividere criteri omogenei di valutazione delle posizioni organizzative e successiva illustrazione al N.d.V. delle proposte elaborate, al fine di giungere ad una applicazione omogenea del Sistema (entro il 15 marzo);
- colloquio tra Dirigente e PO valutata, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso ed è eventualmente indicato un percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione sono riportate anche le eventuali osservazioni del valutato (entro il 31 marzo).

2. La valutazione viene effettuata dal Dirigente responsabile della struttura cui il dipendente con incarico di Posizione organizzativa è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui lo stesso, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato responsabile di altra Posizione organizzativa, afferente ad un diverso Servizio, il Dirigente valutatore dovrà acquisire il parere del Dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio precedentemente.

## **Art. 16**

### **Il processo di valutazione del Personale**

1. Il processo di valutazione del Personale si articola nelle seguenti fasi:

a) **fase previsionale** (di norma entro il 31 gennaio):

- convocazione da parte di ciascun Dirigente/PO di una riunione di servizio per illustrare gli obiettivi organizzativi ed individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
- attribuzione degli obiettivi individuali;

b) **fase di monitoraggio** (infrannuale): convocazione da parte di ciascun Dirigente/PO di una riunione di servizio per il monitoraggio degli obiettivi assegnati, ed eventuale loro revisione;

c) **fase consuntiva** (entro il 31 marzo dell'anno successivo):

- redazione, entro il 20 gennaio, da parte di ciascuna posizione organizzativa di una proposta al dirigente di scheda di valutazione del Personale assegnato alla propria struttura organizzativa;

- confronto tra i Dirigenti dell'Ente, entro la fine del mese di febbraio, al fine di condividere criteri omogenei di valutazione;
  - colloquio tra Dirigente/PO e dipendenti valutati, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso ed è eventualmente indicato un percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione sono riportate anche le eventuali osservazioni del valutato (entro il 31 marzo).
2. La valutazione viene effettuata dal Dirigente/PO cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il Dirigente/PO valutatore dovrà acquisire il parere del Dirigente/PO della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio precedentemente.
  3. La valutazione del Personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata dal soggetto valutatore individuato dall'ente/società presso cui il dipendente presta servizio.

## **Art. 17**

### **Modalità di gestione del colloquio tra valutatore e valutato**

1. I colloqui di valutazione costituiscono il momento riassuntivo del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo considerato.
2. Nel colloquio il valutatore illustra il giudizio formulato sulla prestazione, sulle competenze, sulle capacità professionali e sui comportamenti espressi, con riferimento agli elementi emersi dalla rendicontazione e dalle verifiche effettuate.
3. Si devono osservare le seguenti modalità:
  - a) la preparazione del colloquio deve essere curata in modo tale da valorizzare l'incontro come risultato di un lavoro e di un impegno annuale;
  - b) il colloquio deve essere propositivo e concludersi con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del valutato sia da parte del valutatore;
  - c) il valutato può apporre in calce alla scheda osservazioni in merito alla valutazione ricevuta.

## **Art. 18**

### **La procedura di conciliazione**

1. Ogni dipendente, acquisita la valutazione della propria performance individuale, può presentare, nel termine di cinque giorni dalla data apposta sulla scheda di valutazione, al proprio valutatore per iscritto, motivando, richiesta di chiarimenti o la revisione della valutazione. Il valutatore deve fornire una risposta scritta entro i cinque giorni successivi al ricevimento dell'istanza.

Nel caso in cui il valutato non ottenga risposta nei tempi sopra indicati o non ritenga soddisfacente la risposta ricevuta, è possibile avviare la procedura di conciliazione, entro i cinque giorni successivi alla scadenza di cui al precedente comma, con le seguenti modalità:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta motivata al N.d.V di convocazione per l'esame della propria posizione;
  - b. il N.d.V. verificata la richiesta ed il rispetto delle procedure previste, sulla base delle motivazioni indicate e convoca un incontro di conciliazione;
  - c. durante l'incontro il valutato può essere assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali o altra persona di fiducia; in caso di impossibilità del dipendente a partecipare all'incontro, il riesame verrà effettuato su base documentale di quanto prodotto dal medesimo con la domanda;
  - d. il N.d.V. provvede ad acquisire le osservazione del soggetto valutatore rispetto alla richiesta di riesame presentata;
  - e. il N.d.V adotta le proprie decisioni (mantenimento o modifica, anche parziale, della valutazione della performance individuale) entro quindici giorni dal ricevimento dell'istanza comunicandole sia al valutatore che al dipendente ricorrente. In caso di modifica il valutatore provvede a variare e riconsegnare la scheda al dipendente.
2. In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente articolo, la valutazione può essere ridotta.
3. E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

## **Art. 19**

### **Il sistema premiante**

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

essere effettuata soltanto successivamente alle valutazioni previste dalla relativa disciplina. Non possono essere corrisposti incentivi e premi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi comunque denominati.

3. Per premiare il merito e la professionalità, l'Ente – oltre a quanto stabilito nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa – può utilizzare i seguenti strumenti di cui all'articolo 20, comma 1 del D. Lgs. n. 150/2009:
  - progressioni economiche;
  - progressioni di carriera;
  - attribuzione di incarichi di responsabilità;
  - percorsi di alta formazione e di crescita professionale;
  - può utilizzare, inoltre, adattandoli alla specificità del proprio ordinamento, il bonus annuale delle eccellenze e il premio annuale per l'innovazione.
4. Il sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato/fondo di produttività è definito nella “Disciplina di dettaglio del sistema di misurazione e valutazione della performance”, allegato al presente Sistema.
5. Il Sistema prevede per tutto il Personale (dirigenziale e non) una soglia minima di accesso al premio di risultato/produttività e un livello premiale alto.
6. La premialità è proporzionale e progressiva in relazione al punteggio conseguito nella valutazione.
7. La differenziazione dei premi individuali è stabilita secondo quanto previsto dalla Contrattazione nazionale e decentrata.

# Disciplina di dettaglio del sistema di misurazione e valutazione della performance

## 1. Metodologia di valutazione della performance

La valutazione della performance è calcolata:

a) per il **Segretario generale** secondo il seguente schema:

	Parametri	Peso %
1	Funzioni proprie del Segretario generale	30
2	Raggiungimento degli obiettivi assegnati	40
3	Comportamenti organizzativi e competenze professionali	30

b) per i **Dirigenti** secondo il seguente schema:

	Parametri	Peso %
1	Performance organizzativa di Ente	10
2	Performance organizzativa della struttura diretta (livello raggiungimento degli obiettivi)	50
3	Competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative	40

c) per le **Posizioni Organizzative** secondo il seguente schema:

	Parametri	Peso %
1	Performance organizzativa di Ente	5
2	Performance organizzativa di struttura (livello raggiungimento obiettivi assegnati)	55
3	Competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative	40

d) per il restante **Personale** secondo il seguente schema:

	Parametri	Peso %		
		Cat. B	Cat. C	Cat. D
1	Raggiungimento degli obiettivi individuali	60	50	40
2	Competenze professionali e comportamenti organizzativi espressi	30	40	50
3	Contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza	10	10	10

## 2. Gli obiettivi

### 2.1. Segretario Generale, Dirigenti e Posizioni organizzative

Ai Dirigenti e al Segretario generale sono assegnati obiettivi con l'approvazione del PEG/Piano performance da parte della Giunta Comunale. Per ciascuna struttura organizzativa sono altresì individuati nel PEG indicatori di performance organizzativa relativi alla quantità, qualità, efficienza ed efficacia dei servizi erogati.

Alle Posizioni organizzative, sono assegnati obiettivi con apposita determinazione dirigenziale del Dirigente di riferimento.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento/avanzamento delle attività programmate e degli indicatori di risultato degli obiettivi, il N.d.V., attribuisce a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

1	Totalmente raggiunto	100%
2	Parzialmente raggiunto	Percentuale di raggiungimento
3	Raggiunto sotto il 50% e non raggiunto	0%

Il livello di raggiungimento degli obiettivi viene valutato tenendo conto dei parametri stabiliti negli indicatori e del rispetto del cronoprogramma.

La "percentuale di raggiungimento" di ciascun obiettivo viene moltiplicata per il suo "peso percentuale" ottenendo così la "percentuale di raggiungimento conseguita".

Il punteggio relativo al parametro "obiettivi" viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite" moltiplicato per il peso percentuale del fattore di valutazione.

Percentuale di raggiungimento conseguita = Percentuale di raggiungimento \*  
Peso percentuale

Risultato conseguito = Somma percentuale di raggiungimento conseguita

Punteggio conseguito = Peso percentuale \* Risultato conseguito

### 2.2. Personale

Al restante Personale sono assegnati obiettivi individuali, formalizzati nella scheda di valutazione consegnata al dipendente nel colloquio iniziale da parte del Dirigente/responsabile di riferimento.

Ad ogni obiettivo è assegnato un peso dal Dirigente/responsabile tenuto conto della sua rilevanza rispetto al complesso degli obiettivi assegnati al singolo dipendente, la cui somma deve essere pari a 100%.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento/avanzamento delle attività programmate e degli indicatori di risultato degli obiettivi, il Dirigente/responsabile per il Personale a lui assegnato, attribuisce a ciascun obiettivo una “percentuale di raggiungimento” secondo il seguente schema:

1	Totalmente raggiunto	100%
2	Parzialmente raggiunto	Percentuale di raggiungimento
3	Raggiunto sotto al 50% o non raggiunto	0%

### **3. Performance di Ente**

La performance di Ente corrisponde alla media dei risultati degli obiettivi strategici. Il risultato degli obiettivi strategici viene misurato attraverso la media dei risultati degli obiettivi ad essi collegati indicati nel PEG/Piano della Performance. La percentuale di raggiungimento così determinata viene rapportata al peso attribuito al fattore di valutazione.

### **4. Contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza.**

Per contributo alla performance organizzativa della propria struttura organizzativa di appartenenza s'intende “la qualità del contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che il dipendente (singolarmente e/o in qualità di membro di un team) apporta attraverso la propria attività al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi della struttura organizzativa a cui è assegnato.

#### **Indicatori da considerare nella formulazione del giudizio:**

1. qualità del lavoro svolto, assenza/presenza di errori, costanza di impegno e assenza/presenza di reclami giustificati da parte dell'utenza esterna/interna;
2. carico di lavoro effettivamente sostenuto tenendo presente la complessità e difficoltà del compito/obiettivo affidato ed il tempo impiegato, nonché eventuali carichi di lavoro aggiuntivi rispetto ad altri dipendenti di pari categoria;
3. tempi di svolgimento dei compiti/obiettivi affidati e rispetto di eventuali termini e scadenze;

4. corrispondenza del contenuto del lavoro svolto con le direttive impartite e conformità alle procedure/regole pertinenti l'attività interessata;
5. presenza effettiva in servizio, rispetto dell'orario di lavoro e tasso di assenteismo.

Il punteggio relativo alla qualità del contributo alla performance della struttura organizzativa viene assegnato per ciascuno dei fattori di valutazione sopra indicati secondo il seguente schema:

	<b>Raggiungimento</b>	<b>Punteggio</b>
1	Eccellente	5
2	Ottima	4
3	Buona	3
4	Sufficiente	2
5	Insufficiente	1

Nell'attribuzione del punteggio è consentito utilizzare i decimali.

Il punteggio da assegnare corrisponde alla media dei punteggi attribuiti a ciascun indicatore di valutazione, successivamente rapportato al peso del parametro.

## **5. Competenze professionali e comportamenti organizzativi: elementi di valutazione**

### **a) per il Segretario Generale**

La valutazione relativa alle funzioni proprie del Segretario Generale e sue competenze professionali viene effettuata dal Sindaco attraverso la compilazione della scheda, comprendente i seguenti elementi:

• collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa – (art. 97, comma 2, del Tuel). Partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del Segretario;
• partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e di Consiglio. (Art. 97, comma 4, lett.a) Tuel);
• coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti (art. 97 comma 4 Tuel);
• rogito dei contratti dell' ente, (art.97, comma 4, lettera c) del Tuel).

La valutazione relativa ai comportamenti organizzativi del Segretario generale viene effettuata dal Sindaco attraverso la compilazione della scheda, comprendente i seguenti elementi:

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Capacità di pianificare, organizzare e gestire la propria attività
------------------------------------	--

COORDINAMENTO	Capacità di coordinare la dirigenza ed i processi complessi
APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE	Capacità di utilizzare e applicare le conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione, l'autoformazione
PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto
COMUNICAZIONE	Capacità di comunicazione, ascolto e di interazione nelle dinamiche relazionali e capacità autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti
LAVORO DI GRUPPO	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro
ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo
VALUTAZIONE PRESTAZIONI COLLABORATORI	Capacità di valutazione dei propri collaboratori in relazione al grado di differenziazione dei giudizi

### **b) per i Dirigenti**

La proposta di valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata sulla base dei seguenti elementi:

#### **Dirigenti responsabili di struttura**

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Capacità di pianificare, organizzare e gestire le risorse disponibili e la relativa attività
GESTIONE DEL PERSONALE, COORDINAMENTO E SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di coordinare i propri collaboratori, promuovendone la motivazione, lo sviluppo professionale e creando un clima organizzativo favorevole (benessere organizzativo)
APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE	Capacità di utilizzare e applicare le conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione e l'autoformazione

PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto
COMUNICAZIONE	Capacità di comunicazione, ascolto e di interazione nelle dinamiche relazionali e capacità autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti
LAVORO DI GRUPPO	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro
ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo
VALUTAZIONE PRESTAZIONI	Capacità di valutazione dei propri collaboratori in relazione al grado di differenziazione dei giudizi

### **Dirigenti in staff**

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Capacità di pianificare, organizzare e gestire l'attività
COORDINAMENTO	Capacità di coordinare processi complessi
APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE	Capacità di utilizzare e applicare le conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione, l'autoformazione
PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto e migliorative
COMUNICAZIONE	Capacità di comunicazione, ascolto e di interazione nelle dinamiche relazionali e capacità autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti
LAVORO DI GRUPPO	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro
ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo

**c) per le Posizioni Organizzative:**

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Dirigente di riferimento sulla base degli elementi di seguito indicati:

GESTIONE E AUTONOMIA	Capacità di gestione delle risorse affidate, introduzione di soluzioni che consentano risparmi di tempo e/o di spesa, miglioramenti nella quantità e qualità dei servizi erogati, innovazioni tecnologiche e semplificazioni procedurali introdotte. Capacità di organizzare in modo autonomo e responsabile la propria attività lavorativa e quella della propria struttura
COORDINAMENTO E SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di coordinare, motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il Personale assegnato, favorendo il benessere organizzativo
APPLICAZIONE E SVILUPPO DELLE CONOSCENZE	Capacità di utilizzare e applicare le conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo e di svilupparle attraverso l'aggiornamento, la formazione, l'autoformazione
PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità individuando soluzioni operative adeguate al contesto
COMUNICAZIONE	Capacità di ascolto, di interazione nelle dinamiche relazionali e capacità di autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti
LAVORO DI GRUPPO	Capacità di coordinamento ed integrazione sia tra i diversi Servizi dell'Area di appartenenza, sia nei rapporti interstrutturali con gli altri Servizi, al fine di agevolare i processi trasversali e curare gli impatti della propria attività
ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo
VALUTAZIONE PRESTAZIONI	Capacità di valutazione dei propri

	collaboratori in relazione al grado di differenziazione dei giudizi
--	---

**d) per il Personale:**

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Dirigente/responsabile di riferimento sulla base degli elementi di seguito indicati:

Competenze tecniche	Capacità di apporto professionale ovvero di impiegare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti per contribuire al conseguimento dei risultati, capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e la puntualità, interpretazione concreta e fattiva del proprio ruolo e dei propri compiti nell'attuazione dell'attività ordinaria d'ufficio
Tensione al risultato	Apporto individuale tenendo conto delle priorità definite, nel rispetto dei tempi e delle scadenze, adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate, capacità di iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, capacità di individuare soluzioni alternative, capacità di autonomia, capacità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione e della prestazione, capacità di condurre e concludere positivamente il proprio lavoro, orientamento all'efficienza
Comportamento organizzativo	Coinvolgimento nei processi, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza, aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, propensione ad accogliere suggerimenti, disponibilità e competenza verso l'utenza fruitrice del servizio, flessibilità, capacità di fronteggiare autonomamente il lavoro, assumendo decisioni e iniziative anche

	<p>eventualmente per problemi non routinari e che non permettono di ricorrere a procedure predefinite, capacità di operare in situazioni critiche o conflittuali mantenendo equilibrio emotivo e lucidità</p>
<p>Relazioni e comunicazione</p>	<p>Capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, a favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico, propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi, a lavorare in gruppo e sviluppare un clima favorevole di partecipazione, di collaborazione attiva e di interazione con gli altri, capacità di dare informazioni chiare ed esaurive sugli argomenti rientranti nella propria competenza, o in alternativa di indirizzare agli uffici e/o operatori addetti per le questioni rientranti nelle competenze altrui</p>
<p>Qualità della prestazione</p>	<p>Specializzazione della prestazione svolta, precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni, attenzione ai livelli di soddisfazione dell'utenza ed alla realizzazione dei bisogni e delle attese, sviluppo di atteggiamenti positivi di supporto, aiuto, assistenza, volti a snellire, semplificare e velocizzare i processi, a rafforzare l'accessibilità, identificando e rimuovendo fattori limitativi della trasparenza, utilizzo di strumenti di monitoraggio degli esiti delle prestazioni</p>

## 6. Punteggio

A ciascuno degli elementi sopra indicati, relativi al Segretario generale, Dirigenti, Posizioni organizzative e Personale, sarà assegnato un punteggio come segue:

	<b>Raggiungimento</b>	<b>Punteggio</b>
1	Eccellente	5
2	Ottimo	4
3	Buono	3
4	Sufficiente	2
5	Insufficiente	1

Nell'attribuzione del punteggio è consentito utilizzare i decimali.

Il punteggio complessivo conseguito viene calcolato proporzionando la somma dei punteggi assegnati a ciascun elemento al peso assegnato al parametro.

## **7. Sistema premiante**

### **7.1 Sistema di premialità della performance per il personale Dirigente e incaricato di Posizione organizzativa**

Le risorse destinate annualmente al finanziamento del sistema della performance per il personale Dirigente e per quello incaricato di Posizione organizzativa sono destinate all'erogazione della premialità in relazione alla valutazione complessiva ottenuta.

La retribuzione di risultato è erogata sulla base delle seguenti modalità:

- valore di performance pari o superiore al 90% = 100% della retribuzione di risultato;
- valore di performance pari o superiore al 40% = percentuale effettiva;
- valore di performance inferiore al 40% = nessuna distribuzione della retribuzione di risultato.

### **7.3 Sistema di premialità della performance del Personale**

Le risorse destinate annualmente al finanziamento del sistema della performance per il Personale sono distribuite, in relazione alla valutazione complessiva ottenuta da ciascun dipendente, con le seguenti modalità:

- valore di performance pari o superiore al 90% = 100% della quota individuale massima;
- valore di performance pari o superiore al 40% = percentuale effettiva;
- valore di performance inferiore al 40% = nessuna distribuzione della quota

individuale.