

The background features a white page with several light blue circles of varying sizes and thin blue lines. One large circle is at the top right, a smaller one is below it, another is to the left of the center, and a very large one is at the bottom right. Lines connect some of these circles, creating a network-like structure.

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



COMUNE DI PORTO TORRES

PROVINCIA DI SASSARI

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(Attuazione delle norme contenute nel D.Lgs. 27/10/2009 n. 150 aggiornato al D.Lgs 25 maggio 2017, n. 74, recante “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”)

Approvato con deliberazione di Giunta comunale n. 2 del 12/01/2024

Indice generale

| | |
|--|----|
| CAPO I | 4 |
| DISPOSIZIONI GENERALI 4 | |
| ART. 1 - FINALITÀ E PRINCIPI | 4 |
| ART. 2 - DEFINIZIONI..... | 5 |
| ART. 3 - SOGGETTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE | 7 |
| CAPO II | 10 |
| LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE 10 | |
| ART. 4 - CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE | 10 |
| ART. 5 - IL PIANO DELLA PERFORMANCE..... | 11 |
| ART. 6 - GLI OBIETTIVI: DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE | 12 |
| ART. 7 - PESO DEGLI OBIETTIVI..... | 14 |
| CAPO III | 15 |
| SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE 15 | |
| ART. 8 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE..... | 15 |
| ART. 9 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE | 16 |
| ART. 10 - PERFORMANCE INDIVIDUALE: PARAMETRI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE | 21 |
| ART. 11 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DELLA PERFORMANCE..... | 26 |
| ART. 12 - RELAZIONE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI | 26 |
| ART. 13 - PROCESSO GESTIONALE DI VALUTAZIONE | 27 |
| ART. 14 - RELAZIONE SULLA PERFORMANCE..... | 28 |
| CAPO IV..... | 29 |
| SISTEMI INCENTIVANTI 29 | |
| ART. 15 - ESITI DELLA VALUTAZIONE | 29 |
| ART. 16 - SCHEDE DI VALUTAZIONE..... | 30 |
| ART. 17 - RETRIBUZIONE ACCESSORIA..... | 31 |
| CAPO V..... | 32 |
| DISPOSIZIONI FINALI 32 | |
| ART. 18 - TRASPARENZA, VALUTAZIONE E MERITO..... | 32 |
| ART. 19 - NORME FINALI..... | 32 |

ALLEGATI 33

(Schede di valutazione) 33

CAPO I

DISPOSIZIONI GENERALI

ART. 1 - FINALITÀ E PRINCIPI

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (acronimo SMVP), in attuazione dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., è un insieme correlato di processi determinati e di risorse (umane e strumentali) per il corretto funzionamento del ciclo della performance.

In generale ha lo scopo di migliorare l'organizzazione del lavoro ed accrescere il valore pubblico, inteso come miglioramento del livello di benessere della comunità amministrata, da perseguire facendo leva sulle competenze professionali e i comportamenti organizzativi, l'innovazione, l'accessibilità, la semplificazione amministrativa, la trasparenza, la prevenzione da rischi corruttivi.

Nello specifico, persegue le seguenti finalità:

- condividere e sviluppare le strategie politiche in obiettivi;
- promuovere il miglioramento continuo della qualità dell'azione amministrativa;
- salvaguardare la trasparenza dell'azione amministrativa, dei risultati conseguiti e delle risorse impiegate;
- valorizzare le competenze professionali e la capacità organizzative e manageriali;
- promuovere le pari opportunità di diritti e doveri;
- rafforzare l'efficacia ed efficienza dei processi decisionali;
- supportare i processi decisionali.

Il SMVP è condizione necessaria, inoltre, per valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa delle strutture e dell'ente nel suo complesso; riporta anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

ART. 2 - DEFINIZIONI

Ai fini del SMVP si richiamano le seguenti definizioni:

Albero della performance: è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici obiettivi operativi.

Performance: è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

Performance organizzativa: è il risultato che l'organizzazione con le sue articolazioni consegue nel complesso ai fini del raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione stessa è costituita.

Performance individuale: è il contributo fornito da ciascun individuo dell'organizzazione, in termini di risultato, di comportamenti e di modalità di raggiungimento degli obiettivi. La performance individuale è strettamente correlata e coerente con la performance organizzativa

Analisi strategica (o di S.W.O.T.): è l'attività propedeutica alla stesura del documento strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'ente si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro.

Aree strategiche: costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione dell'ente.

Target: è il risultato che l'organizzazione si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Generalmente tale valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Outcome: è l'impatto, o risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di

vista dell'utente finale del servizio e, più in generale, degli stakeholder (es. miglioramento della qualità della vita; riduzione sinistri stradali; riduzione inquinamento ambientale;...), nell'ottica di creare valore pubblico.

Valore pubblico: rappresenta il livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza, dei cittadini e degli utenti. L'amministrazione crea valore pubblico, ossia un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti esterni ed interni, favorendo la possibilità di generarlo anche per le generazioni future.

Stakeholder: è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dal conseguimento degli obiettivi.

Efficienza: è la capacità di produrre in modo sostenibile servizi e beni, minimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili (umane, finanziarie, strumentali e temporali).

Efficacia: è l'adeguatezza del servizio erogato rispetto alle aspettative e alle necessità di cittadini e utenti(ad esempio in termini di affidabilità, tempestività di risposta, accessibilità, correttezza della risposta, immagine, comunicazione e trasparenza, comunicazione,..).

Misurazione: è il processo di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati conseguiti e degli impatti da questi prodotti (outcome), mediante l'utilizzo di indicatori.

Valutazione: è il processo, tipicamente comparativo, di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver influenzato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento. La valutazione si conclude con la formulazione di un giudizio o con l'assegnazione di un punteggio (sulla base di criteri e sub-criteri predefiniti), che potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali si evidenziano, ad esempio: il miglioramento organizzativo; la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione; la valorizzazione delle risorse umane.

Monitoraggio: è il processo, strettamente correlato alla valutazione di confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato ad acquisire le informazioni fondamentali nel controllo in itinere dell'azione dell'amministrazione e negli eventuali interventi correttivi.

Rendicontazione: viene definita attraverso report e relazioni, intermedie e conclusive. In particolare, l'atto conclusivo annuale del ciclo della performance è la Relazione annuale sulla performance, che evidenzia le risultanze del controllo strategico e i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati dall'ente.

ART. 3 - SOGGETTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nell'ambito del SMVP intervengono in modo sinergico i seguenti soggetti, tenuto conto dei rispettivi ambiti di competenza stabiliti dalla legge e dalle disposizioni regolamentari dell'ente:

- gli organi di governo del Comune (Sindaco, Consiglio Comunale e Giunta comunale);
- il Segretario generale;
- i dirigenti del Comune;
- i responsabili di servizio titolari di incarichi di elevata qualificazione (EQ);
- i dipendenti in generale;
- il Nucleo di valutazione.

Il Consiglio Comunale: a) definisce gli indirizzi per la nomina dei componenti il Nucleo di Valutazione e approva la convenzione (eventuale) per la gestione in forma associata del Nucleo di valutazione; b) approva i documenti di programmazione dell'ente.

La Giunta Comunale: a) concorre a definire in modo unitario con proprio provvedimento il SMVP del personale del Comune di Porto Torres; b) approva il Piano dettagliato degli obiettivi del Comune; c) approva la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi e la relazione sulla performance del Nucleo di valutazione.

Il Sindaco: a) nomina i componenti del Nucleo di valutazione, fatta salva l'ipotesi in cui la competenza è attribuita al Sindaco di altro ente nell'ipotesi di gestione associata; b) valuta il Segretario generale, eventualmente anche avvalendosi del supporto del Nucleo di

Valutazione; c) valuta il Comandante della polizia locale ed il personale della Polizia Locale appartenente alla medesima area come definita dal sistema di classificazione dei dipendenti in base alla contrattazione collettiva, anche avvalendosi del supporto del Nucleo di Valutazione.

Il Segretario generale: a) formula la proposta del SMVP, previo esame della proposta in conferenza dei dirigenti; b) sovrintende all'applicazione del SMVP con poteri di impulso e direttiva nei confronti dei dirigenti; c) predispone il Piano della Performance, di concerto con il Sindaco e gli assessori competenti da sottoporre all'approvazione della Giunta; d) predispone la proposta di Relazione sulla performance, con la collaborazione del Servizio programmazione e di concerto con il Nucleo di valutazione; e) partecipa alle riunioni del Nucleo di valutazione e fornisce, qualora richiesto, il supporto informativo e documentale.

I Dirigenti, cui compete la responsabilità dei programmi di bilancio assegnati e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei risultati attesi: a) perseguono il raggiungimento degli obiettivi e degli standard loro assegnati; b) predispongono i relativi piani di lavoro e assegnano gli obiettivi al personale; c) valutano il personale assegnato; d) monitorano l'attività gestionale al fine del raggiungimento degli obiettivi definiti e assegnati; e) redigono i report periodici ed il report finale sulla propria attività.

I titolari di incarichi di EQ: a) partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire le risorse e gli obiettivi; b) partecipano al processo di monitoraggio e di valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati; c) su delega del dirigente e sotto la sua supervisione, sulla base degli obiettivi assegnati dal dirigente, assegnano a loro volta gli obiettivi al personale coordinato; d) svolgono attività di valutazione nei confronti del personale assegnato alla struttura da loro diretta, ad esclusione del personale appartenente alla medesima area come definita dal sistema di classificazione dei dipendenti in base alla contrattazione collettiva. Alla valutazione del predetto personale provvede direttamente il Dirigente.

Il personale non dirigente e non titolare di incarichi di EQ: a) partecipa al processo di programmazione, fornendo il contributo richiesto nella definizione degli obiettivi; b) partecipa come soggetto valutato al processo di monitoraggio e di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione svolge i compiti assegnati dalla legge e, in particolare: a) esprime il proprio parere sul SMVP, valutando la coerenza della metodologia proposta con il quadro normativo vigente, il contesto organizzativo interno e l'ambiente di riferimento esterno all'Amministrazione (policy e stakeholders); b) valida gli indicatori per la misurazione dei risultati; c) verifica il funzionamento del SMVP, della trasparenza e integrità e ne redige una relazione annuale; d) valida la Relazione sulla performance; e) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità; f) propone la valutazione annuale dei dirigenti; g) può relazionare periodicamente in ordine alla corretta applicazione del SMVP ed al rispetto dei tempi previsti; h) nell'assolvimento delle sue diverse funzioni, può avvalersi di dati esterni e attivare azioni di *benchmarking*; i) può proporre, per specifici argomenti o in generale, modalità ed interventi di verifica del livello di soddisfazione dell'utenza; j) relaziona al Sindaco ogniqualvolta lo ritenga necessario e il Sindaco può, in ogni momento, fornire indirizzi e orientamenti al Nucleo di Valutazione, nonché richiedere modifiche ed integrazioni di impostazioni metodologiche e priorità operative.

Il Nucleo, nello svolgimento delle sue attività ha diritto di accesso a tutti i documenti e alle informazioni ritenute utili per i compiti assegnati, nel rispetto dei vincoli di riservatezza.

L'eventuale mancata o ritardata trasmissione ovvero la trasmissione parziale delle informazioni possono configurarsi quali fonti per profili di responsabilità disciplinare e dirigenziale.

CAPO II

LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 4 - CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Per le finalità di cui all'art. 1, il Comune di Porto Torres sviluppa, in maniera coerente con la programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo di gestione della performance, articolato nelle seguenti fasi dettagliate:

A) Programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance.

a1) definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori

a2) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

B) Monitoraggio, misurazione e valutazione

b1) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi

b2) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale

C) Rendicontazione

c1) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

c2) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il ciclo di gestione della performance è, quindi, un processo articolato, che 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.

Il SMVP si sviluppa in stretta connessione con il ciclo di gestione della performance e si basa su un confronto costante e sistematico tra la struttura organizzativa (che comprende i

soggetti valutati, nei differenti ruoli e responsabilità) e gli organi di governo (il Consiglio Comunale per la programmazione strategica inserita nel DUP e la Giunta Comunale per la definizione degli obiettivi di performance) in tutte le descritte fasi del processo, correlate secondo una sequenza temporale; in particolare:

- A. Nella fase di programmazione, previa condivisione e scambio di reciproche conoscenze tra struttura organizzativa e organi di indirizzo politico, si giunge alla definizione ed assegnazione degli obiettivi (con i valori attesi e gli indicatori), inclusi nel Piano degli obiettivi e delle performance, nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).
- B. Nella fase di monitoraggio intermedio, attraverso il confronto sopra auspicato, vengono definiti ed analizzati i motivi degli scostamenti dai risultati attesi, al fine di poter adottare le misure correttive conseguenti.
- C. Nella fase di valutazione finale e rendicontazione della performance, attraverso il confronto, non solo viene garantito il diritto del valutato ad avere i chiarimenti richiesti sulla valutazione delle prestazioni svolte, ma è possibile raccogliere ulteriori elementi informativi utili al miglioramento delle prestazioni stesse.

Ai fini di un efficace sviluppo del ciclo della performance, è indispensabile un'adeguata calibrazione delle valutazioni, da un lato attraverso la pesatura degli obiettivi e, dall'altro, attraverso un confronto, con eventuale rimodulazione ed allineamento sui giudizi espressi dai valutatori.

ART. 5 - IL PIANO DELLA PERFORMANCE

Lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance è il Piano della Performance, di cui il Piano degli obiettivi è parte integrante.

Il Piano della Performance declina in modo coerente le indicazioni strategiche contenute nel Documento Unico di Programmazione (DUP) in obiettivi strategici, relativi ad aree strategiche di intervento, rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione, misurabili in termini concreti e chiari attraverso la

presenza di indicatori anche di risultato dal punto di vista degli utenti dei servizi (outcome) ed in obiettivi di risultato annuali, coincidenti col piano dettagliato degli obiettivi.

Anche 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.

In caso di incompleta adozione del Piano della Performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

ART. 6 - GLI OBIETTIVI: DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE

Il processo di definizione degli obiettivi viene coordinato dal Segretario generale in collaborazione con il Servizio Programmazione e prevede l'azione di condivisione delle proposte formulate dai dirigenti con la Giunta Comunale; tale azione può comportare la negoziazione degli obiettivi, in funzione della loro complessità, delle richieste e relative priorità, delle risorse a disposizione, nonché dei tempi stimati di realizzazione.

Gli obiettivi strategici vengono definiti ed assegnati nel rispetto dell'arco temporale dei documenti di programmazione correlati (sono programmati su base triennale) e definiti di norma entro trenta giorni dall'approvazione del bilancio di previsione. Possono svilupparsi anche in un arco temporale inferiore.

Gli obiettivi operativi di PEG (in genere annuali) sono considerati come strumentali e parte integrante degli obiettivi strategici. Possono essere definiti come priorità di carattere annuale in coerenza con obiettivi strategici pluriennali, ovvero come l'attuazione nel corso di un anno di una o più fasi di un obiettivo strategico pluriennale. Discendono, perciò:

- 1.a. dagli obiettivi strategici;
- 1.b. da altri progetti di innovazione che vengono introdotti durante l'anno;
- 1.c. dall'attività di miglioramento quanti/q
- 1.d. qualitativo dei servizi offerti ai cittadini e alle strutture interne.

Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo e devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili;
- tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
- riferibili ad un arco temporale determinato, generalmente corrispondente ad un anno o, per specifici obiettivi, di durata diversa;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- coerenti con la quantità e qualità delle risorse assegnate;
- coerenti con tutti gli atti di pianificazione.

Ciascun obiettivo deve indicare in apposita scheda caricata sull'applicativo informatico:

- l'obiettivo strategico collegato;
- i risultati attesi;
- le fasi/azioni in cui si articola;
- la tempistica di riferimento;
- le risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate;
- gli indicatori di risultato idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento.

Tutti gli obiettivi e la relativa pesatura, una volta inseriti, vengono validati preventivamente dal Nucleo di valutazione.

In corso d'anno si provvede ad un monitoraggio intermedio del grado di raggiungimento degli obiettivi, al fine di procedere con eventuali interventi correttivi; che saranno approvati dalla Giunta comunale.

Nel caso in cui un obiettivo non sia stato completamente raggiunto per cause non addebitabili al soggetto responsabile, lo stesso non sarà considerato in tutto o in parte valutabile (per la parte ad esso non addebitabile) e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata rimodulandone in proporzione il peso.

I risultati, anche se preliminari rispetto all'obiettivo complessivo, riferiti ad un anno, influenzano la pianificazione relativa agli anni successivi.

ART. 7 - PESO DEGLI OBIETTIVI

La pesatura degli obiettivi di Peg da parte del Nucleo di valutazione verrà definita sulla base dei seguenti criteri a cui è attribuito un peso specifico:

| | <i>SCALA DI VALUTAZIONE</i> | | |
|--|--|---|---|
| <i>CRITERIO</i> | <i>Alto (1)</i> | <i>Medio (0,4)</i> | <i>Basso (0,2)</i> |
| Strategicità per l'amministrazione, sulla base degli indirizzi espressi nei documenti programmatici (PESO 40) | Obiettivo altamente strategico per l'Amministrazione | Obiettivo mediamente strategico per l'Amministrazione | Obiettivo poco strategico per l'Amministrazione |
| Rilevanza esterna (PESO 30) | Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza | Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività esterna | Obiettivo a rilevanza esclusivamente interna |

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|---|
| | esterna | del servizio | |
| Complessità dell'obiettivo (PESO 10) | Obiettivo la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo abbastanza rilevante | Obiettivo la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo mediamente rilevante | Obiettivo la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo occasionale |
| Grado di innovazione (PESO 20) | Obiettivo che genera processi innovativi a catena in tutto l'ente | Obiettivo con contenuti innovativi significativi per il servizio | Obiettivo che non presenta particolari contenuti innovativi |

Una volta definito il peso in valore assoluto dei singoli obiettivi, si procede alla definizione del peso ponderale di ciascun obiettivo per AREA, con la formula (Peso ponderale= Peso assoluto dell'obiettivo*100/Sommatoria pesi assoluti obiettivi dell'AREA).

CAPO III

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

ART. 8 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La valutazione della performance avviene attraverso un sistema integrato di valutazione delle performance del Segretario generale, dei dirigenti, dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e delle alte professionalità, del personale non dirigente e ha ad oggetto la performance organizzativa ed individuale, attraverso la fissazione di obiettivi e di comportamenti organizzativi e/o professionali.

Nella prima fase del ciclo della performance (programmazione), sono definiti con l'approvazione del Piano della Performance, gli obiettivi di medio-lungo termine (strategici) e gli obiettivi di breve termine (operativi). I dirigenti responsabili dei singoli obiettivi procedono in autonomia e senza indugio al coinvolgimento del personale assegnato.

Gli obiettivi strategici rileveranno ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa secondo le indicazioni dettate nell'articolo successivo.

Gli obiettivi operativi ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale.

Le risorse destinate a premiare la performance presuppongono la propedeutica misurazione e valutazione, secondo i criteri predefiniti nel SMVP. Tali criteri sono differenziati a seconda delle categorie dei soggetti valutati: Segretario generale, Dirigenti, titolari di incarichi di elevata qualificazione (EQ) ed alte professionalità, personale di comparto non titolare di di incarichi di EQ.

ART. 9 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La misurazione della performance organizzativa è riferita sia all'amministrazione nel suo complesso, in relazione alle attività svolte, intendendosi per attività un insieme omogeneo di compiti realizzati all'interno di un'unità organizzativa.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa riguarda:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e

collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

In sintesi, la performance organizzativa attiene al miglioramento del valore pubblico, utilizzando in modo efficiente le risorse per erogare in modo efficace i servizi agli utenti, valutati e misurati attraverso standard e indicatori, che sostanzialmente sono indirizzati, anche disgiuntamente, al raggiungimento dei risultati di seguito indicati:

A. *Condizione dell'ente*, che si misura attraverso i seguenti fattori:

- A1: Stato di salute finanziaria (60%): Trova espressione lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego, misurato sulla base degli indicatori sintetici di bilancio. A tal fine si fa riferimento al piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, previsto dall'art. 18 bis del D. Lgs. n. 118/2011 e allegato al bilancio di previsione e al rendiconto della gestione.
- A2: Stato di salute organizzativa (40%): Trova espressione il grado di benessere organizzativo dell'ente, con particolare riferimento al personale. A tal fine si fa riferimento alla formazione del personale (sia in termini di unità coinvolte che di investimenti effettuati), al tasso di assenteismo, alla dotazione strumentale, all'informatizzazione dei processi, all'erogazione di servizi online, alla promozione delle pari opportunità.

B. *Rispetto degli obblighi e vincoli di legge e regolamentari* che devono essere verificati periodicamente dal Nucleo di valutazione e dagli organi di controllo della regolarità amministrativa e contabile (Obblighi di pubblicazione in amministrazione trasparente ai sensi del d.lgs. n. 33/2023; Obblighi in materia di incarichi di consulenza e collaborazione; Obblighi in materia di ricorso al mercato elettronico della pubblica amministrazione; Rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti; Rispetto dei tempi di pagamento dei debiti commerciali; Rispetto obblighi in materia di protezione dati personali). Ai fini della

misurazione si tiene conto delle risultanze dei controlli interni successivi di regolarità amministrativa e contabile.

- C. *Capacità di attuazione delle politiche sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, attraverso questionari di gradimento (customer satisfaction)*. La dimensione della stato di salute dei servizi è misurata all'esito delle indagini sulla qualità percepita. I risultati dell'indagine sono riportati in appositi report elaborati, con l'assistenza del Segretario Generale. Il Nucleo di Valutazione verifica lo svolgimento dell'attività ed il conseguimento dei risultati prefissati può, a richiesta, supportare l'ente nell'introduzione ed applicazione dell'indagine.
- D. *Capacità di attuazione di piani e programmi*: Trova espressione nella misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse. Sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici riportato nella relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi, si determina il grado di raggiungimento complessivo. Gli obiettivi strategici oggetto di valutazione avranno tutti lo stesso peso.

La valutazione della performance organizzativa attiene all'analisi e contestualizzazione degli scostamenti tra i risultati programmati e quelli effettivamente raggiunti.

La valutazione della performance organizzativa si conclude con un giudizio e con l'assegnazione di un punteggio (secondo i criteri previsti nel SMVP), che potrà essere utilizzato per:

- il miglioramento organizzativo;
- la ridefinizione degli obiettivi;
- la valorizzazione delle risorse umane.

Gli esiti della performance organizzativa confluiscono nella relazione sulla performance.

La dimensione della performance organizzativa ha un impatto diverso a seconda del ruolo assegnato:

| | <i>Peso (Punteggio massimo attribuibile)</i> | <i>Incidenza % dei fattori (indicatori)</i> | | | |
|--|--|---|---|--------------------------------------|--|
| | | <i>(A) Condizione dell'ente</i> | <i>(B) Rispetto obblighi e vincoli di legge e regolamentari</i> | <i>(C) Customer satisfaction</i> | <i>(D) Capacità di attuazione di piani e programmi</i> |
| Segretario generale e dirigenti | 40 | 30 | 20 | 20 | 30 |
| Area dei funzionari titolari di incarichi di EQ e Alta professionalità | 30 | 30 | 20 | 20 | 30 |
| Area di funzionari | 20 | 30 | 20 | 20 | 30 |
| Area degli istruttori | 15 | 30 | 20 | 20 | 30 |
| Area degli operatori esperti | 10 | 30 | 20 | 20 | 30 |
| Area degli operatori | 5 | 30 | 20 | 20 | 30 |

Di seguito si riporta la metodologia di misurazione della performance organizzativa, il cui valore è riportato nella scheda di valutazione dei singoli dipendenti:

Performance organizzativa=A+B+C+D

$$A = (\text{CoeffA1} * 18 + \text{CoeffA2} * 12) / 100 \text{ dove}$$

| | Bassa | Sufficiente | Buona | Ottima |
|--|-------|---------------|---------------|---------|
| % Andamento positivo indicatori | <30% | 30% ≤ X < 60% | 60% ≤ X < 80% | X ≥ 80% |
| Coefficiente di A1 e A2 (CoeffA1; CoeffA2) | 0 | 0,5 | 0,8 | 1 |

$$B = \text{Coeff. Conformità} * 20, \text{ dove}$$

| | Basso | Sufficiente | Buono | Ottimo |
|---|-------|---------------|---------------|---------|
| % conformità (media delle % di conformità dei parametri da 1 a 9 dei controlli interni successivi di regolarità amministrativa e contabile) | <50% | 50% ≤ X < 60% | 60% ≤ X < 70% | X ≥ 70% |
| Coefficiente conformità | 0 | 0,5 | 0,8 | 1 |

$$C = \text{CoeffQ} * 20, \text{ dove}$$

| | Bassa | Sufficiente | Buona | Ottima |
|---|-------|---------------|---------------|---------|
| % Giudizio positivo complessivo sul servizio erogato (buono o ottimo) | <30% | 30% ≤ X < 50% | 50% ≤ X < 60% | X ≥ 60% |
| Coefficiente qualità percepita (CoeffQP) | 0 | 0,5 | 0,8 | 1 |

$$D = \text{CoeffGR} * 30, \text{ dove}$$

| | Scarso | Basso | Medio | Alto |
|--|--------|-------|-------|------|
|--|--------|-------|-------|------|

| | | | | |
|--|------|------------|------------|--------|
| Grado di conformità (media delle % di conformità dei parametri da 1 a 9 dei controlli interni successivi di regolarità amministrativa e contabile) | <30% | 30%<=X<40% | 40%<=X<70% | X>=70% |
| Coefficiente grado raggiungimento obiettivi strategici (CoeffGR) | 0 | 0,5 | 0,8 | 1 |

ART. 10 - PERFORMANCE INDIVIDUALE: PARAMETRI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La performance individuale misura il contributo di ciascuna risorsa umana in termini di risultato rispetto agli obiettivi assegnati (individuali e/o di gruppo) e di comportamento nell'organizzazione in funzione del ruolo rivestito.

Le valutazioni sono effettuate utilizzando le apposite schede allegate.

Oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, per il **Segretario generale** si tiene conto dei seguenti parametri di valutazione delle capacità, competenze e comportamenti:

a) Funzioni di sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni e coordinamento delle attività dei dirigenti (Capacità di coordinamento delle attività dirigenziali, anche in funzione della pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici. Capacità di impulso per favorire processi di miglioramento organizzativo.)

b) Funzioni di assistenza giuridico amministrativa (Capacità di svolgere l'attività di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate)

c) Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta (Capacità e competenze nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Capacità di miglioramento la cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta).

d) Funzioni di supporto nei processi decisionali per il raggiungimento di obiettivi strategici (Capacità, nell'ambito delle proprie competenze, di: a) analizzare e comprendere il problema prospettato; b) elaborare le informazioni utili alle proposte di decisione, con corretta ed efficace sintesi; c) elaborare concrete proposte di soluzione, individuando gli aspetti essenziali e prioritari del problema sottoposto.).

e) Svolgimento di funzioni e incarichi aggiuntivi attribuiti dallo statuto, dai regolamenti o dal Sindaco (Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali)

Oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, per il **personale con incarico dirigenziale** si tiene conto dei seguenti parametri di valutazione delle capacità, competenze e comportamenti:

A) Competenze e capacità realizzative. Costituiscono fattori di valutazione:

(a1) Orientamento al risultato (Capacità di orientarsi al risultato, ispirandosi a criteri di efficienza, efficacia e affidabilità, nel perseguimento degli obiettivi fissati);

(a2) Orientamento proattivo e innovativo nella ricerca di soluzioni (Capacità propositiva nel ricercare soluzioni e risolvere problemi, nonché di cogliere nuove opportunità);

(a3) Orientamento alla qualità (Capacità di orientare l'azione tenendo conto dei bisogni dei cittadini);

(a4) *Accountability* (Capacità di rendere conto ed assumere le responsabilità delle decisioni prese o che si sarebbero dovute prendere in modo obiettivo, chiaro e trasparente).

B) Competenze e capacità manageriali . Costituiscono fattori di valutazione:

(b1) Orientamento al cambiamento (Capacità di cogliere in modo positivo, come opportunità, i cambiamenti, favorendo la tempestiva revisione micro-organizzativa, dei processi e dell'attività, in una logica di continuo miglioramento);

(b2) *Leadership* (Capacità di assumere il ruolo guida nell'area di competenza e di guidare i collaboratori verso gli obiettivi prefissati e gli standard di qualità dei servizi);

(b3) Programmazione, organizzazione, gestione, controllo (Capacità di agire in autonomia e con flessibilità per programmare il lavoro, implementando un sistema di organizzazione delle risorse che consenta di raggiungere in modo puntuale ed efficace (anche in termini di qualità) gli obiettivi;

C) Competenze relazionali e valutative . Costituiscono fattori di valutazione:

(c1) Differenziazione (Capacità di valutare in modo differenziato i collaboratori);

(c2) Collaborazione (Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con gli organi di governo, con i colleghi e con il personale);

(c3) Coinvolgimento (Capacità di allineare i propri comportamenti alle priorità e agli obiettivi dell'ente e dell'area di competenza).

Oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, per il **personale titolare di incarichi di elevata qualificazione e le alte professionalità**, si tiene conto dei seguenti parametri di valutazione delle capacità, competenze e comportamenti:

A) Competenze e capacità realizzative. Costituiscono fattori di valutazione:

(a1) Tensione e orientamento al risultato (Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato, garantendo la migliore qualità delle attività svolte);

(a2) Autonomia (Capacità di assumersi responsabilità e agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori);

(a3) Flessibilità (Capacità di orientare l'azione amministrativa propria e dei collaboratori per favorire la programmazione del lavoro per consentire l'efficiente, efficace e puntuale raggiungimento dei risultati prefissati).

(a4) *Accountability* (Capacità di rendere conto ed assumere le responsabilità delle decisioni prese o che si sarebbero dovute prendere in modo obiettivo, chiaro e trasparente i risultati della propria attività gestionale di competenza).

B) Competenze organizzative e gestionali. Costituiscono fattori di valutazione:

(b1) Organizzazione (Capacità di organizzare, pianificare e programmare il lavoro proprio e dei diretti collaboratori, al fine di rispettare i tempi e l'efficacia dell'azione, con le risorse a disposizione).

(b2) Gestione dei collaboratori (Capacità di coordinare i collaboratori e di valorizzarne le potenzialità)

C) Competenze relazionali e valutative. Costituiscono fattori di valutazione:

(c1) Collaborazione (Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i superiori e gli organi di governo, con i colleghi e con il personale);

(c2) Coinvolgimento (Capacità di allineare i propri comportamenti alle priorità e agli obiettivi dell'ente e dei servizi di competenza).

Per il **personale dell'area dei funzionari (non titolari di incarichi di elevata qualificazione o alte professionalità), l'area degli istruttori, degli operatori esperti e degli operatori**, si tiene conto dei seguenti parametri di valutazione delle capacità, competenze e comportamenti:

A) Competenze realizzative. Costituiscono fattori di valutazione:

(a1) l'orientamento al risultato (Capacità di dare risposte rispetto ai compiti ed obiettivi assegnati);

(a2) l'attenzione al risultato e alla qualità (Capacità di concorrere in modo attivo al risultato e di dare qualità negli esiti delle proprie attività);

B) Competenze operative. Costituiscono fattori di valutazione:

(b1) flessibilità (capacità di adattarsi alle mutevoli situazioni dell'organizzazione)

(b2) autocontrollo (capacità di gestire situazioni impreviste)

(b3) iniziativa (Capacità e predisposizione ad agire per risolvere i problemi, migliorare i risultati e raggiungere almeno le aspettative)

C) Competenze e capacità relazionali:

(c1) attenzione all'utenza (capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza);

(c2) capacità di lavorare in gruppo (capacità e disponibilità a lavorare in sinergia con i colleghi per realizzare un progetto o risolvere i problemi prospettati).

(c3) coinvolgimento (Capacità di allineare i propri comportamenti alle priorità agli obiettivi dell'ente e alla programmazione dei propri responsabili).

Nella valutazione delle capacità, competenze e comportamenti si tiene conto della seguente scala di valutazione:

| | | | | | |
|--------------|--|--|--|---|---|
| Descrizione | Costituisce un parametro con criticità elevata per l'ente, stante l'indifferenza del valutato rispetto alle attese ed indicazioni. | Costituisce un parametro migliorabile, in quanto pur rilevando interesse rispetto alle attese ed indicazioni, sussistono ampi margini di miglioramento | Costituisce un parametro che soddisfa le attese e indicazioni dell'ente, pur non riscontrando un livello superiore alle attese | Costituisce un parametro di forza per l'ente, in quanto soddisfa le attese e indicazioni dell'ente, anche riscontrando un livello superiore alle attese | Costituisce un punto di eccellenza per l'ente, poiché può oggettivamente costituire un positivo modello di riferimento all'interno dell'ente. |
| Coefficiente | 0,2 | 0,4 | 0,6 | 0,8 | 1 |

ART. 11 - MONITORAGGIO INTERMEDIO DELLA PERFORMANCE

L'andamento della performance rispetto agli obiettivi è sottoposto ad un processo di monitoraggio intermedio di norma da concludersi entro il mese di luglio, con verifiche da parte del Nucleo di Valutazione, da comunicare alla Giunta comunale. A tal fine ciascun dirigente predispone e trasmette al Segretario generale una dettagliata relazione sullo stato di attuazione dei singoli obiettivi, da trasmettere entro il mese di giugno.

Il monitoraggio consta di una fase di misurazione dei risultati raggiunti ad un periodo di riferimento, nonché all'analisi e interpretazione degli scostamenti.

In caso di insufficiente partecipazione del dipendente all'obiettivo assegnato, il Dirigente provvederà ad attivare apposito confronto, finalizzato ad acquisire le motivazioni rispetto alle criticità rilevate. Per questa fase del processo di valutazione, i Dirigenti inviano al Segretario Generale una breve comunicazione che dia atto dell'effettuazione del colloquio.

Durante le fasi intermedie di monitoraggio possono essere proposti interventi correttivi.

ART. 12 - RELAZIONE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Ciascun dirigente deve presentare, entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione, al Segretario e al Nucleo di Valutazione una relazione su tutti gli obiettivi assegnati, nella quale sono evidenziate le attività e i risultati e, nel caso di mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo, sono esplicitate le relative cause.

Il Nucleo di Valutazione può convocare, anche su loro richiesta, i Dirigenti per colloqui di approfondimento in merito al raggiungimento degli obiettivi.

Il Nucleo di valutazione, all'esito dell'esame delle relazioni dei dirigenti e di ulteriore documentazione esaminata, approverà apposita relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi, da sottoporre alla Giunta comunale.

ART. 13 - PROCESSO GESTIONALE DI VALUTAZIONE

Successivamente all'approvazione della relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi, i soggetti valutatori comunicano ai valutati la valutazione connessa alla performance individuale, nella forma di proposta.

Il singolo valutato potrà avanzare una richiesta di approfondimento, revisione parziale o totale e chiedere di essere ascoltato entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento della proposta di valutazione, decorsi i quali la valutazione della performance individuale si considera effettuata.

Alle eventuali osservazioni e/o richieste il valutatore deve dare risposta entro i successivi 5 giorni lavorativi, assicurando il contraddittorio.

In sede di contraddittorio il dipendente potrà farsi assistere da un organizzazione sindacale. Del contraddittorio viene reso apposito verbale sottoscritto dalle parti.

Successivamente all'approvazione dello schema di rendiconto di gestione da parte della Giunta Comunale, i soggetti valutatori comunicano ai valutati la valutazione complessiva, relativa alla performance individuale e a quella organizzativa.

Il singolo valutato potrà avanzare una richiesta di contraddittorio e chiedere di essere ascoltato entro e non oltre 5 giorni lavorativi dal ricevimento della scheda di valutazione, decorsi i quali la valutazione si considera effettuata.

Alla richiesta il valutatore deve dare risposta entro i successivi 5 giorni lavorativi, assicurando il contraddittorio.

In sede di contraddittorio il dipendente potrà farsi assistere da un organizzazione sindacale. Del contraddittorio viene reso apposito verbale sottoscritto dalle parti.

Per il personale di comparto, il valutato, può avanzare una richiesta di riesame della valutazione finale al Nucleo di Valutazione, che lo può ascoltare e che si pronuncia di norma entro i 15 giorni successivi.

Per i dirigenti ed il Segretario generale, nel caso di valutazione negativa o che comporti una penalizzazione in termini di taglio della indennità di risultato superiore al 30% del tetto massimo, è previsto l'intervento del collegio dei garanti.

ART. 14 - RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la Giunta comunale approva ogni anno la Relazione sulla performance, previa validazione da parte del Nucleo di valutazione.

La Relazione sulla performance illustra a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse; viene elaborata, tenuto conto dello stato di attuazione degli obiettivi di performance.

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.

CAPO IV

SISTEMI INCENTIVANTI

ART. 15 - ESITI DELLA VALUTAZIONE

Sulla base degli esiti delle valutazioni sono ripartite le incentivazioni della performance, con riferimento all'indennità di risultato dei dirigenti e dei titolari di incarichi di elevata qualificazione, nonché alla produttività del personale ed agli altri istituti previsti dal legislatore nazionale e dalla contrattazione collettiva nazionale e decentrata integrativa.

Degli esiti delle valutazioni della performance individuale si tiene conto, in base a specifiche disposizioni regolamentari e/o della contrattazione decentrata integrativa, nelle progressioni economiche, nelle progressioni di carriera, nell'attribuzione degli incarichi di responsabilità e nel conferimento degli incarichi dirigenziali e di elevata qualificazione, nonché per individuare i gap di competenza.

Degli eventuali esiti negativi della valutazione si tiene conto nell'accertamento delle responsabilità dirigenziali e disciplinari.

Non si dà corso all'erogazione delle indennità:

- per il personale che ha avuto irrogate nell'anno cui le stesse si riferiscono, sanzioni disciplinari superiori alla sospensione oltre 2 mesi, ovvero, in alternativa che abbiano comportato la sospensione dal servizio, anche cautelare. Nel caso di condanne penali non si dà corso all'erogazione della indennità relativamente all'anno della condanna.

- per il personale che nel corso dell'anno sia stato assente per un periodo superiore a 6 mesi.

Le fasce per la ripartizione dell'indennità di risultato e/o di produttività disciplinate dalla presente metodologia si applicano fino a che non sia adottata una disciplina da parte del contratto nazionale.

È in ogni caso vietata la distribuzione indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza di obiettivi assegnati, delle verifiche e delle attestazioni sui risultati effettuate in base alle disposizioni del presente Sistema.

ART. 16 - SCHEDE DI VALUTAZIONE

Costituiscono parte integrante del SMVP le schede di valutazione allegate:

Allegato 1: Scheda di valutazione del Segretario generale

Allegato 2: Scheda di valutazione dei dirigenti

Allegato 3: Scheda di valutazione del personale dell'Area dei funzionari titolare di incarichi di elevata qualificazione o di alta professionalità

Allegato 4: Scheda di valutazione del personale dell'area dei funzionari ed elevata qualificazione, degli istruttori, degli operatori esperti e dell'area degli operatori.

Elementi di dettaglio delle schede di valutazione, purché coerenti con il sistema di misurazione e valutazione della performance vigente, possono essere ridefiniti in sede di conferenza dei dirigenti, previo parere del Nucleo di valutazione.

Si definisce la seguente tabella di attribuzione dei pesi ai criteri di valutazione:

| AMBITO DI VALUTAZIONE | AREA | | | | | |
|---|---------------------------------|---|---|------------|-------------------|-----------|
| | Segretario generale e dirigenti | Funzionari titolari di EQ o Alta specializzazione | Funzionari non titolari di EQ o Alta specializzazione | Istruttori | Operatori esperti | Operatori |
| Performance organizzativa | 40 | 30 | 20 | 15 | 10 | 5 |
| Performance individuale (Obiettivi) | 30 | 40 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Performance individuale (Capacità, competenze, comportamenti) | 30 | 30 | 30 | 35 | 40 | 45 |

ART. 17 - RETRIBUZIONE ACCESSORIA

La contrattazione decentrata integrativa stabilisce le percentuali da attribuire al fondo per la retribuzione di risultato dei dirigenti, al fondo per la retribuzione dei titolari di incarichi di elevata qualificazione/alta professionalità e al fondo di risorse destinate all'incentivazione del personale di comparto.

Il budget complessivo così formato costituisce la fonte per la remunerazione della Performance organizzativa e individuale e viene distribuito solo a seguito del conseguimento degli obiettivi assegnati dal Piano delle Performance.

La ripartizione delle risorse ai singoli dipendenti viene effettuata in relazione al punteggio ottenuto.

Con riferimento ai dirigenti, se all'esito della verifica risulta che l'ente non ha raggiunto l'obiettivo già previsto dalle vigenti disposizioni di legge, di rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture, l'indennità di risultato è decurtata del 30%. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni (Piattaforma certificazione crediti- Area RGS).

CAPO V
DISPOSIZIONI FINALI

ART. 18 - TRASPARENZA, VALUTAZIONE E MERITO

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto rilevante dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Amministrazione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione e consente di rendere visibile e controllabile dall'esterno il proprio operato (inerente al rapporto tra governanti e governati) e permette la conoscibilità esterna dell'azione amministrativa (motivazione, responsabile del procedimento, avvio del procedimento, partecipazione, accesso, ecc.).

L'Amministrazione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

La pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente di quanto previsto dai commi del presente articolo, deve essere permanente e deve essere effettuata con modalità che ne garantiscano la piena accessibilità e visibilità ai cittadini.

ART. 19 - NORME FINALI

Per quanto non previsto nel presente Regolamento si fa riferimento alla normativa vigente in materia.

Il presente Regolamento entrerà in vigore a decorrere dalla sua approvazione e troverà applicazione a partire dalla successiva gestione del processo di valutazione della performance.

ALLEGATI
(SCHEDE DI VALUTAZIONE)

Allegato 1

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- A: Condizione dell'ente
- B: Rispetto degli obblighi e vincoli di legge e regolamentari
- C: Capacità di attuazione delle politiche sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, attraverso questionari di gradimento (*customer satisfaction*)
- D: Capacità di attuazione di piani e programmi

PERFORMANCE INDIVIDUALE

OBIETTIVI

| DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO | PESO PONDERALE | PUNTEGGIO |
|----------------------------|----------------|-----------|
| | | |
| | | |

CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI

| <i>Descrizione della competenza/comportamento organizzativo</i> | <i>Descrizione della competenza</i> | <i>Comportamenti osservati</i> | <i>Peso (*)</i> |
|--|--|---|-----------------|
| a) Funzioni di sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni e coordinamento delle attività dei dirigenti | Capacità di coordinamento delle attività dirigenziali, anche in funzione della pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici. Capacità di impulso per favorire processi di miglioramento organizzativo. | - Organizzazione e coordinamento conferenze di dirigenti - Raccomandazioni e | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | | azioni di impulso | |
| b) Funzioni di assistenza giuridico amministrativa | Capacità di svolgere l'attività di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate | - Riscontro puntuale a richieste di assistenza giuridica nella redazione di atti. | |
| c) Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta | Capacità e competenze nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Capacità di miglioramento la cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta. | | |
| d) Funzioni di supporto nei processi decisionali per il raggiungimento di obiettivi strategici | Capacità, nell'ambito delle proprie competenze, di: a) analizzare e comprendere il problema prospettato; b) elaborare le informazioni utili alle proposte di decisione, con corretta ed efficace sintesi; c) elaborare concrete proposte di soluzione, individuando gli aspetti essenziali e prioritari del problema sottoposto. | - Partecipazione attiva nei processi decisionali di carattere strategico . | |
| e) Svolgimento di funzioni e incarichi aggiuntivi attribuiti dallo statuto, dai regolamenti o dal Sindaco | Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali | - Assunzione temporanea di competenze dirigenziali - Coordinamento delle relazioni sindacali - Componente del Ndv... | |
| Totale | | | |

(*) Le competenze hanno tutte lo stesso peso.

TABELLA RIASSUNTIVA

| | |
|--|--|
| PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | |
| PERFORMANCE INDIVIDUALE (OBIETTIVI) | |

| | |
|---|--|
| PERFORMANCE INDIVIDUALE (CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI) | |
| TOTALE | |

EROGAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO PER IL SEGRETARIO

Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso

Punteggio oltre 50 punti: erogazione del compenso proporzionale al punteggio ottenuto (nei limiti del 10% del trattamento economico).

Allegato 2

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- A: Condizione dell'ente
- B: Rispetto degli obblighi e vincoli di legge e regolamentari
- C: Capacità di attuazione delle politiche sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, attraverso questionari di gradimento (customer satisfaction)
- D: Capacità di attuazione di piani e programmi

PERFORMANCE INDIVIDUALE

OBIETTIVI

| Descrizione dell'obiettivo | Peso ponderale | Indicatori di valutazione | PUNTEGGIO |
|----------------------------|----------------|---------------------------|-----------|
| | | | |
| | | | |

CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI

| <i>Area della competenza</i> | <i>Competenza</i> | <i>Descrizione della competenza</i> | <i>Comportamenti osservati</i> | <i>Peso (*)</i> |
|------------------------------|--------------------------------|--|---|-----------------|
| Realizzativa | (a1) Orientamento al risultato | Capacità di orientarsi al risultato ispirandosi a criteri di efficienza ed efficacia e affidabilità, nel perseguimento degli obiettivi fissati | - Adegua i processi e modelli di lavoro della struttura organizzativa di competenza. - Fissa obiettivi specifici e sfidanti, coinvolgendo il personale | |

| | | | | |
|-------------|---|---|---|--|
| | | | - Mostra attenzione alla tempestività di risposta | |
| | (a2) Orientamento proattivo e innovativo nella ricerca di soluzioni | Capacità propositiva nel ricercare soluzioni e risolvere i problemi, nonché di cogliere nuove opportunità. | - Coglie le opportunità quando si presentano. - Dimostra autorevolezza (non limitandosi all'autorità formale insita nel ruolo), nel gestire tempestivamente ed efficacemente situazioni complesse. | |
| | (a3) Orientamento alla qualità | Capacità di orientare l'azione tenendo conto dei bisogni dei cittadini | - Monitora ed orienta le attività per migliorare i parametri dimensionali della qualità percepita. - Interviene per rimuovere fattori di criticità | |
| | (a4) Accountability | Capacità di rendere conto ed assumere le responsabilità delle decisioni prese o che si sarebbero dovute prendere in modo obiettivo, chiaro e trasparente i risultati della propria attività gestionale | - Effettua in modo chiaro e corretto la rendicontazione delle attività, ivi compreso il raggiungimento degli obiettivi. | |
| Manageriale | (b1) Orientamento al cambiamento | Capacità di cogliere in modo positivo e come opportunità i cambiamenti, favorendo la tempestiva revisione organizzativa, dei processi e dell'attività, in una logica di continuo miglioramento | - Aggiorna le competenze digitali e promuove lo sviluppo di quelle dei collaboratori. | |
| | (b2) Leadership | Capacità di assumere il ruolo guida nell'area di competenza e di guidare i collaboratori verso gli obiettivi prefissati e gli standard di qualità dei servizi | - Coinvolge i collaboratori negli obiettivi assegnati Utilizza uno stile di comunicazione efficace e di stimolo al lavoro. - Favorisce lo spirito di gruppo e di cooperazione, soprattutto attraverso il coordinamento. | |
| | (b3) Programmazione, organizzazione, gestione, controllo | Capacità di agire in autonomia e con flessibilità per programmare il lavoro, implementando un sistema di organizzazione delle risorse che consenta di raggiungere in modo puntuale ed efficace (anche in termini di | - Organizza il lavoro predisponendo programmi di azioni che specifichino priorità, tempi e risultati attesi. - Gestisce al meglio le risorse a disposizione. | |

| | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--|---|--|
| | | qualità) gli obiettivi | <ul style="list-style-type: none"> - Monitora costantemente lo sviluppo del lavoro programmato. - Valuta la coerenza dell'andamento della gestione con gli obiettivi da raggiungere e ricerca le soluzioni operative tese a migliorare il lavoro. | |
| Relazionale e valutativa | (c1) Differenziazione | Capacità di valutare in modo differenziato i collaboratori | | |
| | (c2) Collaborazione | Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i gli organi di governo, con i colleghi e con il personale | <ul style="list-style-type: none"> - Assume le opportune azioni per dirimere eventuali situazioni di conflittualità interna. - Promuove un clima di collaborazione attiva. | |
| | (c3) Coinvolgimento | Capacità di allineare i propri comportamenti alle priorità e agli obiettivi dell'ente e dell'area di competenza | - Assume iniziative atte a favorire il perseguimento degli obiettivi dell'ente e della propria area. | |

(*) Le competenze hanno tutte lo stesso peso.

TABELLA RIASSUNTIVA

| | |
|--|--|
| PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | |
| PERFORMANCE INDIVIDUALE (OBIETTIVI) | |
| PERFORMANCE INDIVIDUALE (CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI) | |
| TOTALE | |

EROGAZIONE DELLA INDENNITÀ DI RISULTATO PER I DIRIGENTI

Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso

Punteggio oltre 50 punti: erogazione del compenso proporzionale al punteggio ottenuto.

In ogni caso qualora l'ente non abbia rispettato i tempi medi di pagamento delle fatture, l'indennità di risultato è decurtata del 30%.

Allegato 3

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELL'AREA DEI FUNZIONARI, TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE O ALTA SPECIALIZZAZIONE

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- A: Condizione dell'ente
- B: Rispetto degli obblighi e vincoli di legge e regolamentari
- C: Capacità di attuazione delle politiche sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, attraverso questionari di gradimento (customer satisfaction)
- D: Capacità di attuazione di piani e programmi

PERFORMANCE INDIVIDUALE

OBIETTIVI

| DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO | PESO PONDERALE | PUNTEGGIO |
|----------------------------|----------------|-----------|
| | | |
| | | |

CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI

| <i>Area della competenza</i> | <i>Competenza</i> | <i>Descrizione della competenza</i> | <i>Comportamenti osservati</i> | <i>PUNTI (*)</i> |
|------------------------------|--------------------------------------|--|---|------------------|
| Realizzativa | (a1) Tensione orientamento risultato | e al Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato, garantendo la migliore qualità delle attività svolte | - Conseguo i risultati attesi - Assume le responsabilità decisionali connesse al proprio ruolo | |

| | | | | |
|----------------------------|---------------------------------|--|---|--|
| | (a2) Autonomia | Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori e di adattarsi alle esigenze mutevoli | <ul style="list-style-type: none"> - Mostra attenzione e cura nelle risposte alle istanze e agli interlocutori esterni - Mantiene aggiornate le competenze digitali | |
| | (a3) Flessibilità | Capacità di orientare l'azione amministrativa propria (anche dei collaboratori, se presenti) per favorire la programmazione del lavoro e consentire l'efficiente, efficace e puntuale raggiungimento dei risultati prefissati. | <ul style="list-style-type: none"> - Mostra motivazione e partecipazione anche in situazioni diverse da quelle abituali - Si adatta al mutato contesto lavorativo | |
| | (a4) <i>Accountability</i> | Capacità di rendere conto ed assumere le responsabilità delle decisioni prese o che si sarebbero dovute prendere in modo obiettivo, chiaro e trasparente i risultati della propria attività gestionale di competenza. | <ul style="list-style-type: none"> - Condivide in modo compiuto e puntuale al Dirigente la propria attività e dei collaboratori, onde consentire la trasparenza nella gestione delle risorse a disposizione e nei risultati ottenuti. - Assume un ruolo operativo o decisionale di fronte alle problematiche da risolvere o a determinati obiettivi/progetti. | |
| Organizzativa e gestionale | (b1) Organizzazione | Capacità di organizzare, pianificare e programmare il lavoro proprio e dei diretti collaboratori, al fine di rispettare i tempi e l'efficacia dell'azione, con le risorse a disposizione | <ul style="list-style-type: none"> - Conosce la propria struttura organizzativa e le relative competenze - Pianifica la propria attività e dei collaboratori per raggiungere qualitativamente e quantitativamente i risultati attesi. - Monitora costantemente l'operato dei collaboratori e adotta tempestivamente le azioni correttive. | |
| | (b2) Gestione dei collaboratori | Capacità di coordinare i collaboratori e di | <ul style="list-style-type: none"> - Pianifica la propria attività e dei collaboratori - Gestisce in modo ottimale | |

| | | | | |
|-------------|---------------------|--|--|--|
| | | valorizzarne le potenzialità. | le risorse disponibili conseguendo risultati adeguati alle attese | |
| Relazionale | (c1) Collaborazione | Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i superiori e gli organi di governo, con i colleghi e con il personale | <ul style="list-style-type: none"> - Si interfaccia in modo costruttivo e propositivo al fine di trovare soluzioni ai problemi prospettati - Condivide le competenze e le conoscenze - Crea un clima lavorativo di empatia e fiducia reciproca - Si apre al sereno e costruttivo confronto con gli altri, evitando situazioni di conflittualità | |
| | (c2) Coinvolgimento | Capacità di allineare i propri comportamenti alle priorità e agli obiettivi dell'ente e dell'area di competenza | <ul style="list-style-type: none"> - Contribuisce in modo propositivo e con impegno al continuo miglioramento dell'azione amministrativa e degli obiettivi prefissati - Dimostra forte motivazione e senso di appartenenza all'ente e al valore del servizio pubblico - Si adopera per motivare e coinvolgere i collaboratori affinché vengano raggiunti gli obiettivi prefissati | |

(*) Le competenze hanno tutte lo stesso peso.

TABELLA RIASSUNTIVA

| | |
|---|--|
| PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | |
| PERFORMANCE INDIVIDUALE (OBIETTIVI) | |
| PERFORMANCE INDIVIDUALE (CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI) | |
| | |

EROGAZIONE DELLA INDENNITÀ DI RISULTATO

Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso

Punteggio oltre 50 punti: erogazione del compenso proporzionale al punteggio ottenuto.

Allegato 4

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELL'AREA DEI FUNZIONARI (NON TITOLARI DI INCARICHI DI EQ O DI ALTA SPECIALIZZAZIONE), DELL'AREA DEGLI ISTRUTTORI, DELL'AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI, DELL'AREA DEGLI OPERATORI

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- A: Condizione dell'ente
- B: Rispetto degli obblighi e vincoli di legge e regolamentari
- C: Capacità di attuazione delle politiche sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, attraverso questionari di gradimento (customer satisfaction)
- D: Capacità di attuazione di piani e programmi

PERFORMANCE INDIVIDUALE

OBIETTIVI

| DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO | PESO PONDERALE | INDICATORI DI VALUTAZIONE | PUNTI |
|----------------------------|----------------|---------------------------|-------|
| | | | |
| | | | |

CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI

| <i>Area della competenza</i> | <i>Competenza</i> | <i>Descrizione della competenza</i> | <i>Comportamenti osservati</i> | <i>PUNTI (*)</i> |
|------------------------------|--------------------------------|--|--|------------------|
| Realizzativa | (a1) Orientamento al risultato | Capacità di dare risposte rispetto ai compiti ed obiettivi assegnati | - Segue con attenzione e scrupolo le indicazioni del proprio responsabile - Conseguo, nell'ambito delle mansioni assegnate, i risultati | |

| | | | | |
|-------------|---|--|--|--|
| | | | prospettati mostrando impegno nelle attività svolte | |
| | (a2) Attenzione al risultato e alla qualità | Capacità di concorrere in modo attivo al risultato e di dare qualità negli esiti delle proprie attività | <ul style="list-style-type: none"> - Mostra attenzione alla qualità del lavoro svolto - Evidenzia attenzione al miglioramento continuo dell'attività svolta | |
| Gestionale | (b1) Flessibilità | Capacità di adattarsi alle mutevoli situazioni dell'organizzazione | - Organizza il proprio lavoro in funzione del risultato da raggiungere, senza ritardo. | |
| | (b2) Autocontrollo | Capacità di gestire situazioni impreviste | - Ha il controllo delle proprie emozioni anche in momenti di difficoltà operative, senza perdere di vista il risultato da conseguire | |
| | (b3) Iniziativa | Capacità e predisposizione ad agire per risolvere i problemi, migliorare i risultati e raggiungere almeno le aspettative | - Nell'ambito degli spazi di autonomia concessi in base al ruolo rivestito e delle regole da rispettare, assume iniziative per risolvere i problemi prospettati/segnalati | |
| Relazionale | (c1) attenzione all'utenza | Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza | <ul style="list-style-type: none"> - Analizza e comprende i bisogni manifestati dagli utenti, dagli amministratori, dai colleghi - Dimostra apertura ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri | |
| | (c2) Lavoro di gruppo | Capacità e disponibilità a lavorare in sinergia con i colleghi per realizzare un progetto o risolvere i problemi prospettati | <ul style="list-style-type: none"> - Dimostra disponibilità e di saper lavorare con gli altri per risolvere un problema o realizzare un progetto - Integra le proprie competenze ed energie con quelle degli altri colleghi per il raggiungimento degli obiettivi - Condivide le conoscenze e competenze con i colleghi - Collabora e comunica puntualmente con i colleghi | |
| | (c3) Coinvolgimento | Capacità di allineare i propri comportamenti alle priorità agli obiettivi dell'ente e alla programmazione dei | <ul style="list-style-type: none"> - Assume un comportamento proattivo nell'interesse dell'Amministrazione - Dimostra motivazione e coinvolgimento nell'attività dell'ente | |

| | | | |
|--|--|---------------------|--|
| | | propri responsabili | - Contribuisce, con interesse e motivazione, anche favorendo il gioco di squadra, al continuo miglioramento delle modalità di svolgimento delle attività previste e degli obiettivi perseguiti |
|--|--|---------------------|--|

(*) Le competenze hanno tutte lo stesso peso.

TABELLA RIASSUNTIVA

| | |
|--|--|
| LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | |
| LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (OBIETTIVI) | |
| PERFORMANCE INDIVIDUALE (CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI) | |
| TOTALE | |

EROGAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ

Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso

Punteggio oltre 50 punti: erogazione del compenso proporzionale al punteggio ottenuto.