

COMUNE DI MIRA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**Segretario Generale - Dirigenti -
Posizioni Organizzative e Alte Professionalità - Dipendenti**

PREMESSA

Il presente documento è stato predisposto al fine di definire le regole e le modalità di valutazione del personale dirigente e non del Comune di Mira in coerenza con quanto disposto dal D. Lgs. 150/2009 e dal regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi.

Il Comune di Mira ha avviato un percorso di controllo integrato, che consentirà dal 2016 un collegamento diretto fra i principali documenti di pianificazione/programmazione.

La pianificazione strategica dell'ente è approvata dal Consiglio comunale nel Documento Unico di Programmazione:

- nella sessione strategica le linee programmatiche di mandato del Sindaco si traducono in assi strategici e in linee politiche (corrispondenti alle missioni di bilancio ex D.lgs. 118/2011). Per ogni linea politica sono individuati obiettivi strategici di mandato da realizzare nell'arco del quinquennio come stabilito al punto 8.1 del principio contabile allegato 4/1 al D. Lgs. 118/2011);
- nella sessione ordinaria, al fine di realizzare gli obiettivi di mandato, le linee politiche vengono tradotte all'interno dei programmi di ogni missione di bilancio. Per ogni programma vengono individuati gli obiettivi operativi annuali e pluriennali da attuare nel triennio, come stabilito al punto 8.2 del principio contabile allegato 4/2 al D. Lgs. 118/2011).

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dei dipendenti del comune di Mira è approvato con delibera di Giunta Comunale previa informazione alle rappresentanze sindacali dell'Ente

La realizzazione di un sistema di valutazione delle risorse umane riveste una importanza strategica per il comune; il suo scopo è di creare le condizioni per incrementare l'efficienza, l'efficacia e la produttività dei servizi, al fine di fornire prestazioni di qualità ai cittadini-utenti. Il sistema deve inoltre essere equilibrato e trasparente, per far sapere con chiarezza ai dipendenti su quali parametri saranno valutati, quando e da chi.

La valutazione deve avere ad oggetto performance e risultati, non le caratteristiche delle persone.

L'impostazione che segue consente lo sviluppo di un sistema di misurazione e valutazione della performance in coerenza con i principi del titolo 2 del D. lgs 150.

OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, valorizzando al meglio le risorse umane facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un migliore impiego del personale, sia per le eventuali esigenze e opportunità di formazione.

In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte ed improduttive classifiche dei dipendenti. Al contrario esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare riconoscendo il merito dei maggiori apporti all'attività dell'Ente.

PRINCIPALI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di vari strumenti, ognuno di essi concorre alla valutazione finale delle performances individuali:

1. Il Report

Il sistema dei report è un insieme di strumenti che consente il monitoraggio e la verifica, a ciascun livello dell'organizzazione, dell'andamento delle attività in relazione agli obiettivi di sviluppo e gestionali dell'Ente predefiniti negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente.

I soggetti che partecipano alla costruzione dei report sono:

- **I titolari di P.O. e di A.P.**, che rendicontano gli obiettivi e si rapportano con i dirigenti.
- **I dirigenti**, nonché **il Segretario Generale** per i servizi di diretta responsabilità, che rendicontano le schede degli obiettivi con il supporto dei responsabili dei servizi (P.O. e A.P.).
- **Il servizio di controllo** che raccoglie ed elabora le informazioni secondo le metodologie vigenti e fornisce i report a tutti i soggetti coinvolti.

Gli obiettivi approvati ogni anno nel Piano esecutivo di gestione e nei Piani della Performance, costituiscono le componenti di base del presente sistema di valutazione.

La rilevazione del grado di raggiungimento dell'indicatore di risultato rappresenta il dato per il calcolo del conseguimento dei risultati.

2. La scheda di valutazione

La scheda riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione. E' composta da un frontespizio, in cui sono riportati i dati identificativi del valutato e del valutatore, e da due sezioni dove nella prima sono indicati i risultati conseguiti in termini di raggiungimento degli obiettivi di Piano della Performance e nella seconda sono indicate le competenze e/o i comportamenti organizzativi individuati come oggetto di valutazione.

Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della performance individuale e costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato o della produttività, secondo una metodologia di incentivazione che varia per i dirigenti, i titolari di P.O. e A.P. e i dipendenti.

La scheda, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore, è consegnata alla fine del periodo di valutazione, nei modi indicati nei paragrafi successivi.

Il punteggio complessivo della scheda è espresso in centesimi.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AI FINI DELL'EROGAZIONE DEI COMPENSI DI PRODUTTIVITÀ O DI RISULTATO

Per la valutazione relativa all'anno 2016 e seguenti si intende dare attuazione ai principi e finalità suindicate collegando l'erogazione della produttività ovvero della retribuzione di risultato:

- (A) in parte al livello del conseguimento degli obiettivi di gruppo (intesi come obiettivi individuati nel piano Performance) con riferimento ai servizi/uffici in cui si articola l'Amministrazione;
- (B) in parte alle competenze professionali/manageriali e ai comportamenti organizzativi del singolo dipendente.

Lo schema generale si applica a tutto il personale dipendente, adeguatamente modulato in rapporto al ruolo rivestito (Dirigenti, Posizione Organizzative e Alte Professionalità, personale delle categorie). In relazione alla peculiarità della figura del Segretario Generale, le cui specifiche funzioni sono ricomprese nell'art. 97 del D.Lgs. 267/2000 e indicate dalla legge, dallo Statuto e dai regolamenti, ad esso si applica la specifica metodologia di valutazione di cui all'apposita sezione del presente sistema.

A) Livello del conseguimento degli obiettivi individuali o di gruppo con riferimento ai servizi/uffici in cui si articola l'Amministrazione

Come scelta di questa Amministrazione si privilegia il lavoro in team (che coincide con il servizio/ufficio) piuttosto che considerare il singolo apporto individuale al fine di creare empatia di gruppo orientata unitariamente verso l'obiettivo da conseguire, nulla escludendo che di anno in anno il Piano della Performance (P.d.P.) possa prevedere obiettivi individuali.

Gli obiettivi, individuati nel P.d.P., possono essere: trasversali a tutti i servizi o riferiti al singolo servizio/ufficio.

La **pesatura degli obiettivi** è attuata attraverso i seguenti criteri:

- priorità/strategicità (A= alta = 3; M= media =2; -B = bassa = 1);
- difficoltà/complessità (A= alta = 3; M= media =2; -B = bassa = 1);

Il peso del singolo obiettivo è dato dalla somma dei due criteri (priorità/strategicità + difficoltà/complessità).

La pesatura dei singoli obiettivi viene proposta dai Dirigenti, previo confronto col Nucleo di V., e inserita nelle apposite schede-obiettivo allegate al piano della Performance approvato dalla Giunta.

Il peso del singolo obiettivo esprime il rapporto relativo all'insieme degli obiettivi assegnati al servizio/ufficio. L'insieme degli obiettivi assegnati è rapportato infine a 100 (peso obiettivo / somma dei pesi x 100).

Nella assegnazione degli obiettivi ai servizi, si dovrà in ogni caso porre particolare cura affinché vi sia una distribuzione per quanto possibile equilibrata del valore complessivo (somma dei pesi) degli obiettivi tra i diversi servizi all'interno del settore.

Il livello di realizzazione (percentuale di raggiungimento) degli obiettivi assegnati verrà valutato dal Nucleo di Valutazione con riferimento agli indicatori previsti, con l'ausilio dei dati forniti dall'ufficio di controllo nonché delle informazioni e delle conoscenze che saranno fornite dai singoli Dirigenti e dal Segretario Generale.

La percentuale di raggiungimento per ogni obiettivo viene quindi ponderata in relazione al peso relativo dell'obiettivo (peso relativo x percentuale di realizzazione), ottenendo il risultato ponderato.

Il valore complessivo di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio/Ufficio è dato dalla somma del risultato ponderato di ciascun obiettivo.

Di seguito una esemplificazione della scheda obiettivi e delle modalità applicative:

Scheda obiettivi

n.	Obiettivo	Priorità / Strategicità (A - M - B)	Difficoltà / Complessità (A - M - B)	Peso	Peso relativo	% di realizzazione	Risultato ponderato
1	descrizione	A = 3	A = 3	3 + 3 = 6	6 : 20 x 100 = 30	70%	30 x 70 = 21
2		A=3	M = 2	3 + 2 = 5	5 : 20 x 100 = 25	100%	25 x 100 = 25
3		M = 2	M = 2	2 + 2 = 4	4 : 20 x 100 = 20	90%	20 x 90 = 18
4		M = 2	B = 1	2 + 1 = 3	3 : 20 x 100 = 15	90%	15 x 90 = 13,5
5		B = 1	B = 1	1 + 1 = 2	2 : 20 x 100 = 10	50%	10 x 50 = 5
Totale				= 20	= 100		= 82,5%

Ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi, il Nucleo potrà acquisire il giudizio del Sindaco con riferimento agli effetti prodotti da tali obiettivi dal punto di vista dell'impatto sulla cittadinanza/utenza intesa come soddisfazione obiettiva dei bisogni e sul contesto di riferimento.

A fronte di modifiche significative in corso di esercizio alle priorità dell'Amministrazione, il Piano della Performance può essere modificato e/o integrato.

In tal caso, nella valutazione finale del livello di realizzazione (percentuale di raggiungimento) degli obiettivi assegnati il Nucleo di Valutazione terrà conto dell'attività già effettuata dai servizi interessati sino all'intervenuta modifica nonché degli effetti della differente programmazione sul perseguimento degli obiettivi.

B) Competenze professionali/manageriali e comportamenti organizzativi del singolo dipendente

L'ambito delle competenze rappresenta la "qualità" della prestazione dei dipendenti, rapportato al ruolo rivestito, ed è per sua natura legata ad aspetti che attengono alle caratteristiche individuali e al comportamento del soggetto.

La scelta delle competenze deve essere congruente con gli indirizzi generali di gestione e con il processo di programmazione economica e gestionale dell'Ente al fine di rendere il modello personalizzato alle esigenze specifiche del Comune, pertanto dovrà essere aggiornato al mutare delle esigenze.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE

I compensi legati alla produttività ovvero alla retribuzione di risultato correlata ai precedenti punti A) e B) saranno ripartiti secondo quote differenziate legate alla possibilità di incidere significativamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Pertanto la valutazione espressa in centesimi verrà ripartita:

A) **DIRIGENTI:** risultati conseguiti (peso 70%) + competenze manageriali (peso 30%)

Risultati conseguiti: misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore di competenza (rapportato a 70 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 70) pari a **70** punti

Competenze manageriali: agiti nell'esercizio dei compiti assegnati pari a 30 punti (la valutazione verrà predisposta dal Nucleo di Valutazione sentito il Segretario Generale e presentata al Sindaco che formula la valutazione finale della performance dirigenziale)

Totale Punti: **70 + 30 = 100**

B) **POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITÀ:** risultati conseguiti (peso 60%) + competenze professionali (peso 40%)

Risultati conseguiti: misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio di competenza (rapportato a 60 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 60) pari a **60** punti;

Competenze professionali: agiti nell'esercizio dei compiti assegnati pari a **40** punti (la valutazione verrà espressa dal Dirigente sentito il Segretario Generale);

Totale Punti: **60 + 40 = 100**

C) **DIPENDENTI:** risultati conseguiti (peso 50%) + comportamenti organizzativi (peso 50%)

Risultati conseguiti: misurati attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio di appartenenza (rapportato a 40 = percentuale di raggiungimento complessivo / 100 x 50) pari a **50** punti;

Comportamenti organizzativi: agiti nell'esercizio dei compiti assegnati peso 50% pari a **50** punti (la valutazione verrà espressa dal Dirigente di Servizio sentita la Posizione Organizzativa);

Totale Punti: **50 + 50 = 100**

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI/MANAGERIALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione delle competenze professionali/manageriali e dei comportamenti organizzativi avverrà secondo le tabelle riassuntive che seguono, distinte per qualifica, incarico o categoria di dipendenti.

A) DIRIGENTI

Tabella per la valutazione delle competenze manageriali dei Dirigenti

	Competenza manageriale	Peso della competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Capacità di innovazione	5		
2	Cooperazione intersettoriale	4		
3	Capacità di soluzione dei problemi	6		
4	Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	5		
5	Capacità di valutazione	5		
6	Capacità organizzativa e gestionale	6		
		30		

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

- Capacità di innovazione:** valuta la capacità specifica del dirigente di introdurre le innovazioni organizzative e gestionali deliberate dall'ente nonché la capacità di promuovere proprie soluzioni innovative per migliorare la performance;
- Cooperazione intersettoriale:** valuta la capacità del dirigente di gestire i processi intersettoriali, in particolare si tratta di valutare l'atteggiamento costruttivo e la positiva disponibilità a prestare la pronta collaborazione per lo svolgimento di attività e per la conclusione dei procedimenti che richiedono l'apporto di più settori o comunque di supporto ad altri settori;
- Capacità di soluzione dei problemi:** valuta le attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo in presenza di condizioni anomale e imprevedibili;
- Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo,** che valuta: a) la capacità di individuare e proporre priorità e obiettivi per l'ottimale svolgimento dei servizi affidati al settore e per ottimizzare costi e benefici; b) l'attivazione sistemi permanenti e oggettivi di misurazione e controllo delle attività del settore; c) la proposta di selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) l'assunzione di misure organizzative e di controllo per assicurare la conclusione dei procedimenti amministrativi di iniziativa di parte o d'ufficio entro i termini di legge; e) il rispetto dei tempi programmati dalla Giunta;
- Capacità di valutazione:** valuta la capacità del dirigente di valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi;
- Capacità organizzativa e gestionale:** valuta le capacità specifiche del dirigente di gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione, la supervisione e il controllo del lavoro, l'accrescimento dello "spirito di squadra" e riduzione della conflittualità, l'attuazione delle misure previste all'art.50 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

B) POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITÀ

Tabella per la valutazione delle competenze professionali delle P.O. e A.P.

	Competenza professionale	Peso della competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Capacità di iniziativa	7		
2	Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	8		
3	Capacità di soluzione dei problemi	8		
4	Capacità di distribuzione dei compiti lavorativi e responsabilità gestionali	5		
5	Capacità di sviluppo della professionalità dei collaboratori	8		
6	Capacità di introdurre ed implementare soluzioni innovative	4		
		40		

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

1. **Capacità di iniziativa:** valuta l'attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e in particolare per far rispettare i termini dei procedimenti amministrativi di iniziativa d'ufficio e di parte;
2. **Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione,** che valuta: a) l'attenzione delle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) la promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) la disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative;
3. **Capacità di soluzione dei problemi:** valuta le attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo in presenza di condizioni anomale e imprevedibili;
4. **Capacità di distribuzione dei compiti lavorativi e responsabilità gestionali,** che valuta: a) la capacità nella distribuzione di compiti commisurate alle capacità ed aspettative delle persone; b) la capacità nell'assegnazione di specifiche responsabilità anche temporanee allo scopo di sviluppare le capacità gestionali;
5. **Capacità di sviluppo della professionalità dei collaboratori,** che valuta: a) la capacità di sviluppare l'autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori; b) l'organizzazione e la promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento;
6. **Capacità di introdurre ed implementare soluzioni innovative:** valuta la capacità di gestire il cambiamento e i processi innovativi proposti dall'ente.

C) DIPENDENTI

PERSONALE DI CATEGORIA C E D

Tabella per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dipendenti di categoria categoria C e D (senza incarichi di P.O. o A.P.)

	Competenza	Peso della competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Competenze tecnico-professionali	6		
2	Responsabilità decisionale	5		
3	Comunicazione e relazione	6		
4	Capacità e integrazione organizzativa	7		
5	Orientamento all'utente interno ed esterno	7		
6	Orientamento al risultato	7		
7	Innovatività ed adattabilità	5		
8	Capacità di soluzione dei problemi	7		
		50		

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

- Competenze tecnico-professionali:** valuta l'ampiezza delle competenze professionali, la conoscenza delle normative tecniche e amministrative, la capacità di auto-aggiornamento, l'abilità e le attitudini adeguate alla posizione ricoperta.
- Responsabilità decisionale,** che valuta: a) la capacità e l'attitudine ad assumere le responsabilità inerenti la posizione sia di tipo formale che di gestione e di relazione; b) la capacità di valutare le conseguenze dei propri atti e di assumerne la responsabilità.
- Comunicazione e relazione,** che valuta: a) la capacità di scambiare informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e in modo funzionale; b) il grado di contributo alla integrazione tra i settori e alla programmazione e gestione coordinata.
- Capacità e integrazione organizzativa,** che valuta: a) la capacità di organizzare e gestire il proprio lavoro in relazione agli obiettivi assegnati, di rispettare tempi e scadenze; b) la capacità di verifica puntuale delle varie fasi sia in termini di obiettivi quantitativi raggiunti, sia in termini di qualità della realizzazione; c) la capacità di avere una visione d'insieme dei problemi.
- Orientamento all'utente interno ed esterno,** che valuta: a) la capacità di relazioni esterne efficaci, di dialogo e di ascolto con fornitori ed utenti; b) la disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" considerandolo costantemente come punto di riferimento.
- Orientamento al risultato:** valuta la capacità di assicurare un elevato livello di efficacia e raggiungere personalmente obiettivi, di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.
- Innovatività ed adattabilità,** che valuta: a) la capacità d'adattarsi ed affrontare situazioni nuove, di assumere nuovi e diversi compiti richiesti dall'organizzazione e di generalizzare una pluralità di approcci alternativi; b) il grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e

complesse, di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.

8. **Capacità di soluzione dei problemi:** valuta l'orientamento ad affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

PERSONALE DI CATEGORIA A E B

Tabella per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dipendenti **categoria A e B**

	Competenza	Peso della competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
1	Conoscenza del lavoro	6		
2	Autonomia e affidabilità	7		
3	Capacità organizzativa e spirito d'iniziativa	5		
4	Qualità dell'esecuzione /precisione	7		
5	Orientamento al risultato – efficienza operativa	7		
6	Rapporti interpersonali e lavoro di gruppo	7		
7	Innovatività e adattabilità	6		
8	Manualità	5		
		50		

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

- Conoscenza del lavoro:** valuta la conoscenza di metodi, impianti, materiali, attrezzature, organizzazione del lavoro, procedure, normative tecniche e amministrative e metodologiche utili alla esecuzione del lavoro e attitudine nell'auto-aggiornamento.
- Autonomia e affidabilità,** che valuta: a) la capacità di fare propri gli incarichi ed i compiti affidati, di intraprendere anche non sollecitati le iniziative necessarie a portare a termine le attività, segnalando per tempo eventuali ostacoli o difficoltà; b) la capacità di svolgere autonomamente il proprio lavoro.
- Capacità organizzativa e spirito d'iniziativa,** che valuta: a) la capacità di organizzare il proprio lavoro, di portare a termine le attività nei tempi e modi stabiliti, di gestire le scadenze quotidiane, anche oltre quanto richiesto dalla mansione; b) la capacità di promuovere idee, alternative, opportunità e soluzioni concrete a fronte di eventuali problemi.
- Qualità dell'esecuzione/precisione,** che valuta: a) la capacità di minimizzare gli errori alla ricerca di risultati di qualità; b) la disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" operando in modo ordinato, preciso ed accurato; c) la capacità di controllare e verificare il lavoro svolto.
- Orientamento al risultato - efficienza operativa,** che valuta: a) la capacità di svolgere un volume adeguato di attività con un impiego ottimale del tempo e delle risorse; b) la capacità di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.
- Rapporti interpersonali e lavoro di gruppo,** che valuta: a) la capacità di lavorare in gruppo, volontà di aiutare gli altri nel raggiungere gli obiettivi, la capacità di integrare prestazioni o di ricevere

- carichi di lavoro altrui in presenza di punte di lavoro o imprevisti; b) l'attitudine a stimolare l'attività dei singoli fornendo tutte le informazioni necessarie e riducendo i possibili conflitti.
7. **Innovatività e adattabilità**, che valuta: a) la capacità di adeguarsi ai cambiamenti di ambiente, di procedure e di persone e di svolgere anche mansioni diverse da quelle normalmente assegnate; b) il grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse.
 8. **Manualità**: valuta la capacità di affrontare e risolvere efficacemente i problemi, superare gli ostacoli, arrivando a soluzioni concrete ed implementabili nella realtà organizzativa.

ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO MONETARIO

A) DIRIGENTI

L'esito del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo per la determinazione della retribuzione di risultato spettante al dirigente.

La ripartizione del fondo destinato annualmente ai dirigenti avviene attraverso il seguente sistema:

- le risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato sono ripartite per il numero dei dirigenti presenti in servizio nell'anno di riferimento e in proporzione alla quota di retribuzione di posizione ad essi attribuita. Tale ammontare, che rappresenta l'incentivo massimo pro-capite, è assegnato in presenza di una valutazione pari a 100.
- quanto alla ripartizione, essa tiene conto del punteggio conseguito e indicato nella scheda, che è dato dalla somma del punteggio ottenuto per la valutazione delle competenze professionali, sommato a quello relativo ai risultati conseguiti

La quota spettante ad ogni dirigente è di conseguenza determinata proporzionalmente al punteggio conseguito.

Il calcolo della retribuzione di risultato spettante ad ogni dirigente è quindi effettuato secondo la proporzione che segue:

$$A : 100 = X : B$$

Dove:

A = ammontare di incentivo massimo pro-capite

B = punteggio conseguito dal dirigente nella scheda di valutazione

X = ammontare di incentivo conseguito dal dirigente valutato

Un punteggio complessivo (per le due componenti, competenze manageriali e risultati) inferiore a 70 punti è definito "non appropriato" e comporta la mancata erogazione della retribuzione di risultato.

RICHIESTA DI RIESAME DEL DIRIGENTE

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, il valutato può presentare al Nucleo di Valutazione motivata e non generica istanza di riesame della valutazione. Entro 20 giorni dalla presentazione di detta istanza, se ritenuta ammissibile, il Nucleo la valuta. Il Nucleo ha inoltre facoltà di effettuare, entro il suddetto termine, un incontro con il valutato al fine di acquisire eventuali elementi utili al giudizio sulla revisione della valutazione. Ove il riesame giustifichi una modifica della valutazione, il Nucleo di Valutazione formula una proposta di merito al Sindaco, che si esprime entro 10 giorni.

B) POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITÀ

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo (retribuzione del risultato) entro i limiti percentuali minimi e massimi in rapporto all'indennità di posizione stabiliti dal CCNL.

La ripartizione del fondo destinato annualmente alle P.O. e alle A.P. avviene attraverso il seguente sistema:

- le risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato sono ripartite per il numero delle P.O. e A.P. presenti in servizio nell'anno di riferimento e in proporzione alla quota di retribuzione di posizione ad essi attribuita. Tale ammontare, che rappresenta l'incentivo massimo pro-capite, è assegnato in presenza di una valutazione pari a 100.
- quanto alla ripartizione, essa tiene conto del punteggio conseguito e indicato nella scheda, che è dato dalla somma del punteggio ottenuto per la valutazione dei comportamenti organizzativi, sommato a quello relativo ai risultati conseguiti.

La somma individuale, calcolata secondo i criteri indicati nel primo capoverso, deve essere moltiplicata per il punteggio attribuito desunto dalla scheda di valutazione compilata dal dirigente, secondo il seguente procedimento:

$$\mathbf{A : 100 = X : B}$$

Dove

A= importo massimo erogabile (comunque entro il limite percentuale massimo stabilito dal CCNL in rapporto all'indennità di posizione)

B= punteggio conseguito dalla P.O. o A.P. nella scheda di valutazione

X= ammontare di retribuzione di risultato conseguito dalla P.O. o A.P. valutata (comunque non inferiore al limite percentuale minimo stabilito dal CCNL in rapporto all'indennità di posizione).

Un punteggio complessivo (per le due componenti, competenze professionali e risultati) inferiore a 70 punti è definito "non appropriato" e non retribuibile.

RICHIESTA DI RIESAME DI P.O. E A.P.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, il valutato può presentare al Segretario Generale e al Nucleo di Valutazione motivata e non generica istanza di riesame della valutazione. Entro 20 giorni dalla presentazione di detta istanza, il Segretario Generale e il Nucleo di Valutazione hanno facoltà di effettuare, entro il suddetto termine, un incontro con il valutato e/o con il dirigente al fine di acquisire eventuali elementi utili al giudizio sulla revisione della valutazione. Entro i successivi 10 giorni il Segretario Generale, su proposta del Nucleo, provvede a confermare ovvero a modificare, anche parzialmente, la valutazione individuale, dandone comunicazione all'interessato e al dirigente. In caso di incompatibilità del Segretario Generale quest'ultimo è sostituito da un Dirigente individuato dal Sindaco.

C) DIPENDENTI

In coerenza con il piano della Performance viene definito l'importo da destinare all'incentivazione della produttività all'interno della parte da destinare alle risorse decentrate sulla base dei criteri di seguito evidenziati.

Riferimento per l'utilizzo dell'incentivazione è il Servizio/Ufficio composto da uno o più centri di costo.

DETERMINAZIONE DEL BUDGET DI SETTORE

A ciascun settore viene attribuito un budget commisurato al numero di dipendenti assegnati al settore stesso e ai coefficienti di part-time, alle eventuali assenze prolungate superiori a 30 giorni, alla durata del servizio, e a coefficienti di ponderazione differenziati per categoria assegnando a ciascuna un differente peso:

dipendenti di categoria A	peso 1,10
dipendenti di categoria B	peso 1,30
dipendenti di categoria C	peso 1,50
dipendenti di categoria D	peso 1,70

In particolare, il budget viene ripartito tra i settori in base alla seguente proporzione:

$$\mathbf{A : B = X : C}$$

A = somma dei coefficienti individuali (calcolati con riferimento a categoria di inquadramento, part-time, durata del servizio, assenze prolungate) di tutti i dipendenti assegnati al settore

B = somma dei coefficienti di tutti i dipendenti dell'ente

C = risorse totali destinate a finanziare la performance dei settori

X = budget assegnato al settore per la produttività

DETERMINAZIONE DEI COMPENSI INDIVIDUALI

La determinazione dei compensi individuali tra i singoli dipendenti del settore, nell'ambito del budget verrà effettuata sulla base della seguente proporzione:

$$E : F = X : G$$

E = somma di tutti i quozienti, risultanti dalla moltiplicazione di ciascun coefficiente individuale (calcolato con riferimento a categoria di inquadramento, part-time, durata del servizio, assenze prolungate) per ciascuna valutazione individuale (valutazione per obiettivi + valutazione per comportamenti organizzativi) espressa in centesimi, di tutti i dipendenti assegnati al settore

F = budget di settore per la produttività (corrisponde al fattore X della precedente proporzione)

G = quoziente risultante dalla moltiplicazione del coefficiente individuale per la valutazione individuale espressa in centesimi ottenuta dal singolo dipendente

X = quota del compenso totale annuale per l'erogazione della produttività da erogare al singolo dipendente

Un punteggio complessivo (per le due componenti, comportamenti organizzativi e risultati) inferiore a 70 punti è definito "non appropriato" e non incentivabile economicamente.

RICHIESTA DI RIESAME DEL PERSONALE DIPENDENTE

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, il valutato può presentare al Segretario Generale e al Nucleo di Valutazione motivata e non generica istanza di riesame della valutazione. Entro 20 giorni dalla presentazione di detta istanza, il Segretario Generale e il Nucleo di Valutazione hanno facoltà di effettuare, entro il suddetto termine, un incontro con il valutato e/o con il dirigente al fine di acquisire eventuali elementi utili al giudizio sulla revisione della valutazione. Entro i successivi 10 giorni il Segretario Generale, su proposta del Nucleo, provvede a confermare ovvero a modificare, anche parzialmente, la valutazione individuale, dandone comunicazione all'interessato e al dirigente. In caso di incompatibilità del Segretario Generale quest'ultimo è sostituito da un Dirigente individuato dal Sindaco.

SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

Il sistema di misurazione di valutazione della performance del Segretario si riferisce alle funzioni e ai compiti che la legge rimette al Segretario Comunale, nonché al relativo contributo fornito ed alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'amministrazione.

Gli obiettivi di performance assegnati al Segretario Comunale sono connessi alle funzioni indicate dalla legge, Statuto e Regolamenti, ricomprese nell'art. 97 del TUEL Dgls 267/2000.

Il sistema di valutazione del Segretario Comunale è composto da un'unica scheda articolata secondo una valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle funzioni istituzionali del Segretario Comunale e una valutazione dei comportamenti professionali.

L'art. 99 del Dgls 267/2000 stabilisce che nei comuni la figura del Segretario Comunale *"dipende funzionalmente"* dal Sindaco al quale spettano le attribuzioni in ordine al rapporto funzionale del Segretario con l'Ente locale presso il quale questi presta servizio.

Pertanto l'attività di valutazione della performance del Segretario Comunale è effettuata da parte del Sindaco, sulla base della percezione dell'adeguatezza delle prestazioni in rapporto ai valori attesi e del grado di soddisfazione delle richieste e delle esigenze dell'Ente, tenendo conto della proposta del Nucleo di Valutazione con riguardo al livello di performance dei Servizi di diretta responsabilità.

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER ATTRIBUZIONE RISULTATO

	Funzioni Istituzionali e Competenza professionale	Peso della competenza	Valutazione	Valutazione ponderata
A	Funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità tecnica, giuridico amministrativa dell'azione e degli atti rispetto alle leggi , allo statuto e ai regolamenti	15		
B	Funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta	15		
C	Coordinamento dei dirigenti	15		
D	Funzione di collaborazione	10		
E	Funzioni di rogito dei contratti	10		
F	Direzione di uffici e servizi	10		
G	Gestione flessibile del tempo-lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	10		
H	Capacità di motivare le risorse umane	5		
I	Capacità e disponibilità a presentare e tutelare l'ente con altre istituzioni	5		
L	Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di amministratori, apicali e dipendenti	5		
		100		

Valori attesi rispetto alle funzioni riportate nella scheda:

- A. **valore atteso** : aiuto che si presta attraverso una serie di interventi diretti. L'attività si esplica attraverso lo svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, per l'individuazione degli strumenti più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione
- B. **valore atteso**: lo svolgimento delle funzioni consuntive, referenti di assistenza con sovrintendenza alla realizzazione dei verbali e cura degli adempimenti conseguenti.
- C. **valore atteso**: sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei responsabili di settore, tramite note, circolari o incontri con i responsabili in forma singola o collegiale
- D. **valore atteso**: partecipazione alle attività con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo nell'ambito della competenze proprie del Segretario Comunale
- E. **valore atteso**: garantire le funzioni di rogito dei contratti e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti: sottoscrizione, voltura ecc. ecc.
- F. **valore atteso**: garanzia dell'ottimale gestione dell'unità organizzativa assegnata.
- G. **valore atteso**: l'adattabilità alle varie riunioni decise dall'Amministrazione
- H. **valore atteso**: gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto.
- I. **valore atteso**: rappresentanza istituzionale e non legale;
- L. **valore atteso**: aiuto all'interpretazione delle norme e alla predisposizione di atti e regolamenti.

VALUTAZIONE FINALE

La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ponderati ottenuti in riferimento alle singole funzioni svolte (punteggio massimo realizzabile pari a 100), ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

Un punteggio complessivo inferiore a 70 punti è definito "non appropriato" e non incentivabile economicamente.

Da 70 a 79 punti =	valutazione discreta	80% della retribuzione
Da 80 a 89 punti =	valutazione buona	90% della retribuzione
Da 90 a 100 punti =	valutazione ottima	100% della retribuzione

RICHIESTA DI RIESAME DEL SEGRETARIO GENERALE

Sulla valutazione del Sindaco può essere aperto, su iniziativa del Segretario, il contraddittorio che verrà presentato in forma scritta entro 10 gg. dalla comunicazione della valutazione, al termine del quale si pronuncia il Sindaco in maniera inappellabile.

PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della performance

Con l'approvazione del Piano della performance l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli dirigenti di settore. In attesa dell'approvazione del PdP l'Amministrazione Comunale può comunque adottare provvedimenti per la programmazione di obiettivi operativi da assegnare ai settori. Questi verranno successivamente recepiti nel PdP dell'ente e costituiranno oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa di settore e individuale dei dirigenti delle PO e del restante personale. Al fine di dare maggiore stabilità agli obiettivi da conseguire soprattutto per quanto riguarda le attività strutturali o di mantenimento è opportuno che i PdP preveda target per quanto possibile su base triennale. In questo modo non solo sarà possibile garantire continuità nei target da conseguire da un esercizio all'altro ma sarà possibile altresì indicare la direzione che si vuole imprimere ai servizi al fine di migliorarne la performance.

In questa fase il N.d.V. verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procedo alla validazione della pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta del N.d.V., può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare. Entro la fine di maggio dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale assegnato ai responsabili della valutazione. La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, al quale può essere chiesta dal valutatore una propria autovalutazione.

Di norma entro il 30 giugno di ogni anno è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.