



Città di Montesilvano



# COMUNE DI MONTESILVANO

Provincia di Pescara

## COPIA DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Atto n. **255**

Data **23/12/2015**

Oggetto:

**APPROVAZIONE DELLA DISCIPLINA E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELLA DIRIGENZA.**

L'anno **duemilaquindici**, il giorno **ventitre**, del mese di **dicembre**, alle ore **09:30** nella sala delle riunioni, regolarmente convocata, si è riunita la Giunta Comunale.

All'appello nominale risulta:

N.	Cognome e nome	Qualifica	Presente
1	MARAGNO FRANCESCO	SINDACO	SI
2	DE MARTINIS OTTAVIO	VICESINDACO	SI
3	CILLI PAOLO	ASSESSORE	SI
4	PARLIONE MARIA ROSARIA	ASSESSORE	SI
5	DE VINCENTIIS ERNESTO	ASSESSORE	SI
6	COMARDI DEBORAH	ASSESSORE	SI
7	COZZI VALTER	ASSESSORE	SI

Assume la presidenza il Signor **MARAGNO FRANCESCO** nella sua qualità di Sindaco.

Partecipa il Segretario Generale **ALFREDO LUVINER**.

Il Presidente riconosciuta la legalità dell'adunanza, invita la Giunta a deliberare sull'argomento di cui all'oggetto.

## LA GIUNTA COMUNALE

**SENTITO** il Segretario Generale nella sua qualità di Presidente di parte pubblica, come da deliberazione della Giunta comunale n. 204 del 22.08.201;

**VISTO**, altresì, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dirigente, i cui criteri generali sono stati oggetto di informazione e confronto con le rappresentanze sindacali alla presenza, anche, dei componenti del Nucleo di Valutazione;

**PRESO** atto dell'esito che ne è scaturito nei vari confronti che si sono tenuti, delle richieste avanzate e delle valutazioni finali fatte dal Nucleo di Valutazione;

**RITENUTO** di accogliere in parte le richieste avanzate dalle rappresentanze sindacali e, di conseguenza, procedere alla adozione del predetto Regolamento;

**VISTO** il parere favorevole espresso dal dirigente/responsabile del settore "Servizi Generali e Risorse Umane", ai sensi dell'articolo 49 del D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267, in ordine alla regolarità tecnica della proposta di che trattasi;

**DATO** atto che non è dovuto il parere di regolarità contabile in quanto trattasi di atto che non comporta impegno di spesa o diminuzione di entrate;

**VISTI** il D.Lgs. n. 267/2000, il D.Lgs. n. 165/2001 e il D.Lgs. n. 150/2009;

**VISTO** lo statuto comunale;

**VISTO** il Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi;

Con votazione favorevole a unanimità di voti, resa in forma palese;

**DELIBERA**

1.di approvare, per quanto motivato in premessa, alla quale espressamente si rinvia, la “Disciplina e Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale della Dirigenza” il cui testo è allegato alla presente deliberazione quale parte integrante sotto la lettera “A”.

2.di dare atto che il sistema è coerente con le disposizioni in materia di performance individuale di cui all'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009 (Riforma Brunetta).

3.di dichiarare all'unanimità la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. n. 267/2000.

Il sottoscritto dott. Alfredo LUVINER, Responsabile del **Servizio Segreteria Generale e Gestione Risorse Umane**, ai sensi dell'art. 49, comma 1 e 2, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 207, esperta l'istruttoria esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica del presente atto, attestando la sua conformità allo Statuto e alle leggi vigenti in materia.

Data, 22/12/2015

**Il Segretario Generale**  
dott. Alfredo Luviner

Del che si è redatto il presente verbale, approvato e sottoscritto.

**IL PRESIDENTE**  
MARAGNO FRANCESCO

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
LUVINER ALFREDO

---

Il sottoscritto Segretario Generale, visti gli atti d'ufficio,

**C E R T I F I C A**

che la presente deliberazione viene pubblicata in data odierna:

- all'Albo Pretorio on-line del Comune per quindici giorni consecutivi ai sensi dell'art. 124, comma 1, D.Lgs. n. 267/2000.
- che contestualmente viene comunicata ai Signori Capigruppo Consiliari mediante inserimento in apposito elenco, a norma dell'art. 125 del D.Lgs. n. 267/2000.

Montesilvano, li 28/12/2015

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
LUVINER ALFREDO

---

Il sottoscritto Segretario Generale

**A T T E S T A**

- E' divenuta esecutiva il giorno 23/12/2015 perchè dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del T.U.E.L.
- E' divenuta esecutiva il giorno \_\_\_\_\_ perchè decorsi 10 giorni da quello successivo al completamento del periodo di pubblicazione fissato dall'art. 134, comma 1, del T.U.E.L. in quindici giorni.

Montesilvano, li 23/12/2015

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
LUVINER ALFREDO

---

COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE INFORMATICO, in tutte le sue componenti, firmato dal Presidente e dal Segretario Generale.

Montesilvano, li \_\_\_\_\_



# **COMUNE DI MONTESILVANO**

**Provincia di Pescara**

## **DISCIPLINA E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELLA DIRIGENZA**

# DISCIPLINA GENERALE DELLA PERFORMANCE

## INTRODUZIONE

### Quadro normativo

La legge-delega 4 marzo 2009 n. 15 ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, di seguito "Decreto", introducono, in sostituzione del vecchio concetto di produttività individuale e collettiva sopravvissuto al processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, la nuova nozione di performance organizzativa ed individuale.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto stesso.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura ed alle competenze professionali e manageriali dimostrate; alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del restante personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il presente sistema ha pertanto ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in questo caso al solo personale "DIRIGENTE".

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto 150/2009, ed in base alle direttive adottate dalla CIVIT con delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e

- valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
  - le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'Ente;
  - le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

## **DEFINIZIONE E PRINCIPI GENERALI**

### **1 - DEFINIZIONE E PRINCIPI**

1. Il significato di *performance* deve ricercarsi nel contributo che ciascun soggetto coinvolto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione si è costituita.
2. Il Comune di Montesilvano misura e valuta la *performance* al fine del miglioramento costante della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e della crescita delle competenze professionali dei propri dipendenti.
3. L'Ente garantisce la massima trasparenza comunicando le informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance attraverso lo strumento della pubblicazione, in apposita sezione del proprio sito istituzionale dei documenti di programmazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione della performance organizzativa .

### **2 — MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

1. La performance deve intendersi come il contributo del singolo dipendente, di gruppi di dipendenti o dell'unità organizzativa, al conseguimento delle finalità programmatiche dell'Ente in relazione ai bisogni della collettività.
2. La misurazione e la valutazione della performance si riferiscono all'Ente nel suo complesso, ai Settori in cui si articola, al personale responsabile titolare della Posizione Dirigenziale e all'altro personale dipendente dell'Amministrazione.
3. L'Ente adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale, quella del Settore intesa come performance organizzativa, le capacità innovative e gli elementi di eccellenza secondo criteri correlati al soddisfacimento dell'interesse e dei bisogni dei destinatari.

### **3 — PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

1. La performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:
  - a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni 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 attraverso l'utilizzo del sito istituzionale o altro strumento di comunicazione;
- 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 efficace delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche con nuove forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento 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.

#### **4 - PERFORMANCE INDIVIDUALE**

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti è collegata principalmente:

- a) agli indicatori di performance organizzativa assegnati al Settore;
- b) al contributo apportato alla performance dell'Ente;
- c) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o trasversali assegnati ai Dirigenti;
- d) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- f) al rispetto degli obblighi "dirigenziali".

2. La misurazione e la valutazione svolte dai Dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate principalmente:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

#### **5 — FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

1. Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati e degli indicatori attesi;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) *monitoraggio* in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati nel rispetto della normativa vigente e del sistema della "trasparenza" adottato dall'Ente.

#### **6 — SISTEMA INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO**

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori, ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- Le linee programmatiche di mandato approvate dal Consiglio Comunale e riferite al quinquennio amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- La relazione tecnica al bilancio di previsione, approvato dal Consiglio con cadenza annuale, con cui si realizza il confronto delle linee programmatiche con le reali possibilità operative dell'Ente e si esprimono, per la durata del mandato in corso, le linee dell'azione dell'Ente nell'organizzazione e nel funzionamento degli uffici, servizi gestiti direttamente o non, le risorse finanziarie correnti, gli investimenti e le opere pubbliche da realizzare;
- La Relazione Previsionale e Programmatica/Documento Unico di Programmazione approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, nel triennio, i programmi e progetti assegnati ai centri di costo;
- Il Piano esecutivo di gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai centri di costo.

2. Il Piano della performance è predisposto dai Dirigenti con l'ausilio del Segretario Generale e dell'Organismo di valutazione. Tale piano rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

3. Il Piano della performance viene approvato dalla Giunta e pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

## **7 - SISTEMA INTEGRATO DI RENDICONTAZIONE E CONTROLLO**

1. La rendicontazione rispetto agli obiettivi assegnati, con riferimento al raggiungimento dei valori attesi di risultato monitorati attraverso i rispettivi indicatori, nonché attraverso il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, avviene attraverso i seguenti strumenti di rendicontazione:

- la deliberazione consiliare di ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi di cui all'articolo 193 del decreto legislativo n. 267/2000;
- il rendiconto di gestione di cui all'articolo 227 del decreto legislativo n. 267/2000, con cui l'Ente dimostra i risultati di gestione;
- la relazione con cui la giunta, ai sensi dell'articolo 151 del decreto legislativo n. 267/2000, esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed ai costi sostenuti;
- Il referto finale con cui la struttura di controllo di gestione fornisce, ai sensi dell'articolo 198 del decreto legislativo n. 267/2000, le conclusioni del controllo in via prioritaria agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai Dirigenti affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili.

2. La relazione sulla performance, redatta dal Segretario generale sulla scorta delle

rispettive relazioni dei dirigenti, rappresenta in modo schematico e integrato, il collegamento tra gli strumenti di rendicontazione in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance dell'ente.

## **VALUTAZIONE INDIVIDUALE E PREMI**

### **8 - VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITA'**

1. La valutazione è diretta, in primo luogo, a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente e, in secondo luogo, al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

2. Riguardo alle performance, le funzioni di seguito indicate sono svolte dai soggetti a fianco di ciascuna specificati:

- Di *misurazione* è svolta dal Servizio del Controllo di Gestione;
- Di *valutazione* è svolta dall'Organismo di Valutazione che valuta la performance organizzativa e quella dei Dirigenti;
- Di *valutazione* è svolta dai Dirigenti, che valutano le performance individuali e collettive del personale assegnato.

3. La valutazione della performance da parte dei soggetti di cui al comma 2 è effettuata sulla base dei parametri e modelli approvati dall'Ente.

4. Nella valutazione della performance individuale dei Dirigenti, si tiene conto di quanto previsto all'art. 4, comma 1.

5. La valutazione individuale dei dipendenti è effettuata con cadenza annuale dai Dirigenti secondo quanto previsto dal presente sistema di valutazione della performance.

6. Nella valutazione di performance individuale del personale si tiene conto di quanto previsto all'art. 4, comma 2.

### **9 - SISTEMA PREMIANTE**

1. Il sistema premiante è improntato sul raggiungimento degli obiettivi individuali a seguito della valutazione della performance individuale annuale o pluriennale.

### **10 - INTEGRITA' E TRASPARENZA**

1. I Dirigenti, in relazione all'esercizio delle funzioni di competenza, sono direttamente responsabili dell'integrità dell'azione amministrativa e della relativa attività di vigilanza e controllo della regolarità.

2. L'Organismo di Valutazione può segnalare al Sindaco e al Segretario generale

l'esigenza di misure ed attività tese a favorire migliori sistemi di controlli interni e regolarità amministrativa.

3. L'Organismo di Valutazione segnala direttamente all'Ufficio per i procedimenti disciplinari eventuali comportamenti ritenuti rilevanti dal punto di vista disciplinare emersi nella fase della valutazione.

4. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, il sistema premiante, il sistema di integrità e di trasparenza adottati dall'Ente e lo stato di attuazione dei relativi programmi, *nonché quanto stabilito dall'art. 11, comma 8, lettere da b) a i), del D.Lgs. n.150/2009*, sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente.

## APPENDICE

### TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE<sup>2</sup>

#### **Albero della performance**

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. L'albero della performance ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di messa a sistema delle due principali dimensioni della performance.

#### **Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica**

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

#### **Aree strategiche**

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

#### **Benchmarking**

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la performance organizzativa. Analisi di benchmarking possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il benchmark è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un elemento ritenuto il migliore a comunque riconosciuto come standard a cui tendere.

Il benchmarking è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

#### **Capitale intellettuale**

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla

conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - human capital, capitale informativo - information capital, capitale organizzativo - organizational capital e capitale relazionale – relational:

- Capitale informativo (information capital); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

- Capitale organizzativo (organizational capital); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, leadership, lavoro di squadra ed allineamento.

-Capitale relazionale (relational capital); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.

-Capitale umano (human capital): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

Indagine del benessere organizzativo: si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

### ***Indicatore o misura***

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

### ***Indicatori di contesto***

Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5/10 anni).

### ***Missione***

La missione identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: cosa e come vogliamo fare e perchè lo facciamo.

### ***Organizzazione (assetto organizzativo)***

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

### ***Performance (ampiezza e profondità della)***

La 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 stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione orizzontale in termini di input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo verticale: livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

### ***Performance individuale***

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

### ***Performance organizzativa***

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

### ***Target***

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

### ***Misura di input***

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

### ***Misura di processo***

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività.

Tipici esempi sono:

- . numero di pratiche espletate da un ufficio;
- . numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- . numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- . numero di contravvenzioni elevate;
- . ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- . numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- . numero di fornitori gestiti dall'economato;
- . numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario:

a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere;

b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

### **Misure di output-risultato**

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con input consumati ed output ottenuti secondo la catena logica: input . attività - output. Quando l'output si lega all'input in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto scolastico ;
- chilometri percorsi dal servizio di trasporto scolastico;
- livelli qualitativi dei servizi di front-office (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di customer satisfaction;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle e-mail ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'output può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come proxy dell'output finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di output-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come proxy degli indicatori di risultato il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

### **Misure di outcome**

L'outcome è l'impatto, 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 del servizio e, più in generale, degli stakeholder. Esempi di outcome sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un outcome può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un input e l'ottenimento di un outcome può essere rappresentato in termini di efficacia.

### **Stakeholder (o portatori di interessi)**

Uno stakeholder è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli stakeholder possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola

organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perchè possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e suoi risultati dall'amministrazione stessa. Gli stakeholder sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. mappatura degli stakeholder. Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

### ***Obiettivo strategico e operativo***

E' la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. **Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo)**, rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

# SISTEMA DI VALUTAZIONE

## Procedimento di valutazione

1. Il procedimento di valutazione si articola con la seguente modalità:
  - il Sindaco, valuta il Segretario Generale e il Dirigente extra dotazione organica (se nominato);
  - l'Organismo di Valutazione, propone la valutazione dei Dirigenti. La valutazione del comportamento viene espressa dal Segretario generale con l'ausilio dell'OIV/NdV. Per alcuni criteri, ove necessario, è possibile acquisire informazioni dal Sindaco e dagli Assessori di riferimento;

## Colloqui di valutazione

1. Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, mediante l'approfondita analisi di fatti, dati e informazioni tesi a identificare eventuali criticità e a definire possibili interventi correttivi.
2. Il colloquio finale di valutazione deve essere preceduto da almeno un altro colloquio intermedio da tenersi nell'arco dell'anno (indicativamente entro il mese luglio), al fine di monitorare il grado di raggiungimento della performance.
3. L'esito della valutazione della performance organizzativa e individuale è comunicato dall'Organo di valutazione al Dirigente valutato entro quindici giorni dalla compilazione delle schede di valutazione secondo le tabelle del sistema.
4. La disciplina del contraddittorio, dopo la valutazione finale, si esplica:
  - a) Per i dirigenti:
    1. Entro 15 gg. dal ricevimento dell'esito della valutazione, l'interessato può presentare istanza motivata di contestazione della valutazione all' Organismo di Valutazione. ( che comunque deve avvenire entro il 15 Febbraio di ogni anno )
    2. L'Organismo di Valutazione entro i 15 giorni dal ricevimento della stessa, provvederà ad esaminarla, richiedendo se necessaria ulteriore documentazione.
    3. Qualora l'Organismo di Valutazione ritenga di accogliere l'istanza procederà a modificare l'esito della valutazione ed entro 30 gg. dall'accettazione dell'istanza, l' Organismo di Valutazione trasmetterà le proprie risultanze adeguatamente motivate al Dirigente interessato entro i successivi 15 gg.

## Valutazione dei Dirigenti

1. La valutazione dei dirigenti riguarda, proporzionalmente rispetto al ruolo, l'apporto alla integrazione ed ai risultati complessivi della gestione dell'Ente, la performance dei servizi e dei progetti di competenza, nonché le capacità, le competenze tecniche e manageriali, la capacità di valutazione dei propri collaboratori e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

2. La valutazione è diretta, in primo luogo, a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente ed, in secondo luogo, al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

3. La valutazione dei dirigenti è utilizzata anche per il rinnovo degli incarichi da parte del Sindaco.

4. I modelli di scheda per la valutazione della performance organizzativa e individuale dei dirigenti sono riportati in allegato al presente **Regolamento**.

5. L'attribuzione della retribuzione di risultato avviene con i criteri di cui agli articoli successivi.

### **Raccordo tra valutazione, attribuzione retribuzione di risultato e fasce di merito**

La valutazione, nel rispetto dei criteri e delle tabelle appresso indicate, viene espressa attraverso un punteggio compreso tra 0 e 100, cui è associato un premio (retribuzione di risultato).

#### Per i dirigenti

La retribuzione di risultato viene erogata attraverso la tabella di raccordo di seguito riportata, specificando che non più del 25% dei dirigenti può essere collocato nella "fascia alta". La collocazione in detta fascia avviene per i dirigenti che hanno ottenuto una valutazione maggiore di 80/100. **(Da attuare previa disposizione normativa – Decreto attuativo)**

#### **GRIGLIA DI RACCORDO FASCE PUNTEGGIO VALUTAZIONE E % SU RETRIBUZIONE DI RISULTATO MASSIMA.**

PUNTEGGIO	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO
Fino a 50	0%
Superiore a 50 e fino a 60	60%
Maggiore di 60 e fino a 75	75%
Maggiore di 75 e fino a 90	85%
Maggiore di 90 e fino a 100	100%

Il mancato raggiungimento del punteggio minimo di 50 *comporta*, oltre a non consentire la corresponsione della retribuzione di risultato, anche, previa contestazione e contraddittorio, l'impossibilità di rinnovo o la perdita della titolarità della posizione dirigenziale.

Il processo di valutazione si conclude con la necessaria correlazione, così come previsto dall'art. 29, comma 2 del CCNL 1998/2001, della retribuzione di risultato con i compensi spettanti per l'avvocatura, decurtando la stessa retribuzione di risultato nel seguente modo:

RETRIBUZIONE PERCEPITE	% DECURTAZIONE
Fino a € 5.000,00	0%
Superiore a € 5.000,00 e fino a € 10.000,00	10%
Superiore a € 10.000,00 e fino a € 15.000,00	20%
Superiore a € 15.000,00 e fino a € 20.000,00	30%
Superiore a € 20.000,00 e fino a € 25.000,00	40%
Superiore a € 25.000,00 e fino a € 30.000,00	50%
Superiore a € 30.000,00 e fino a € 35.000,00	60%
Superiore a € 35.000,00 e fino a € 40.000,00	70%
Superiore a € 40.000,00 e fino a € 45.000,00	80%
Superiore a € 45.000,00 e fino a € 50.000,00	90%
Superiore a € 50.000,00	100%

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

FATTORI	PUNTEGGIO MAX	CRITERI	VALUTATORI
Obiettivi strategici (e/o sviluppo e/o di miglioramento) –	15	Assegnazione in proporzione al grado di conseguimento degli obiettivi	Dati del controllo di gestione e del controllo strategico  OdV per la certificazione e la valutazione del grado di conseguimento
Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi	45	In proporzione alla qualità della prestazione relativa alle attività istituzionali, alla qualità e quantità degli indicatori, alla capacità di gestione delle risorse finanziarie. Attività istituzionali: 15% Qualità e quantità degli indicatori: 20% Qualità della gestione delle risorse finanziarie: 15% Grado di conseguimento degli obiettivi ordinari 50%	Dati del controllo di gestione  OdV per la valutazione della qualità e del grado di conseguimento
Competenze manageriali e comportamento organizzativo	30	Criteri indicati nella scheda allegata	Segretario generale con l'ausilio dell'OdV
Performance organizzativa dell'Ente (valutazione strategica)	10	Relazione sul grado di conseguimento dei programmi e dei progetti	Organo esecutivo con l'ausilio del Segretario generale e dell'OIV/Ndv
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>		

Criteri da utilizzare per la valutazione delle competenze manageriali e del comportamento organizzativo:

### SCALA DI ATTRIBUZIONE

Scarso           punti 1

Insufficiente   punti 2

Sufficiente	punti 3
Buono	punti 4
Ottimo	punti 5

Competenze manageriali e comportamento organizzativo:

CRITERI	PUNTI MAX
Livello e precisione nella collaborazione con l'Amministrazione nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e nella formazione del bilancio	5
Regolarità, precisione e completezza dei report relativi all'andamento dell'attività	5
Livello di presenza in servizio (non inferiore a 40 ore settimanali) e disponibilità alle emergenze/esigenze straordinarie	5
Partecipazione attiva alla individuazione degli obiettivi, chiarezza nella descrizione degli stessi, e precisione nel livello di autovalutazione e capacità pianificatoria del proprio lavoro	5
Capacità di individuazione degli obiettivi e/o piani di lavoro da assegnare al personale e capacità di monitoraggio degli stessi	5
Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	5
Capacità di valutazione dei propri dipendenti mediante una significativa differenziazione delle valutazioni	5
Propensione all'innovazione accompagnata da una concreta conoscenza delle possibilità di realizzazione	5
Impegno finalizzato al miglioramento della qualità dei servizio e delle relazioni con il pubblico	5
Ricerca di soluzioni in presenza di situazioni imprevedute, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni	5
Impegno nella collaborazione con il Segretario generale e con gli altri dirigenti per la costruzione di relazioni basate sul confronto e sul rispetto (capacità di lavoro di gruppo)	5
Capacità di sburocratizzazione delle attività (evita atteggiamenti burocratici e formalistici)	5
<b>TOTALE</b>	<b>60</b>

**Il punteggio conseguito dalla applicazione dei criteri sopra riportati, laddove i relativi punteggi massimi dovessero superare il punteggio complessivo di 30 punti o siano inferiori deve essere riponderato rispetto a 30 punti.**

#### Scheda riassuntiva di valutazione - Esempio

FATTORI	PUNTEGGIO MAX	Valutazione conseguita	Base punteggio	Valutazione ponderata
Obiettivi strategici (e/o sviluppo e/o di miglioramento) –	15	90	100	13,5

Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi e Obiettivi ordinari	45	80	100	36
Competenze manageriali e comportamento organizzativo	30	40	60	20
Performance organizzativa dell'Ente (valutazione strategica)	10	100	100	10
TOTALE	100			79,5

Valutazione conseguita 79,5 - Percentuale di risultato erogabile 85%. Inserimento nella fascia alta. (4^ fascia).

È previsto un correttivo, previo contraddittorio con il Nucleo di Valutazione, che trova applicazione nei casi di grave ritardo o inadempimento nell'esercizio delle funzioni assegnate e richieste e/o ritardi ingiustificati nell'inviare informazioni al Segretario generale, al Servizio per il controllo di gestione, all'OIV/NdV, agli altri enti o organismi interni ed esterni, oltre che per ritardi nell'applicazione di disposizioni normative e contrattuali di competenza di ciascun Dirigente. L'applicazione motivata di tale correttivo comporta la riduzione del punteggio complessivo fino a un massimo di 10 punti in relazione alla gravità del ritardo o dell'inadempimento, salvo i casi in cui non è possibile erogare l'indennità di risultato.

I provvedimenti disciplinari definitivi, riguardanti esclusivamente la prestazione lavorativa, comporteranno una decurtazione della valutazione nella misura seguente:

5,00% in caso di censura;

10,00% per multa con importo non superiore alle quattro ore;

15,00% per sanzioni superiori.

## **NORMA TRANSITORIA**

Le parti prendono atto della nuova disciplina introdotta all'art. 19, comma 6, del D. Lgs. n. 150/2009 operata dall'art. 2 del D.lgs. n. 141/2011, che di seguito viene richiamata: « 6. Le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente».

Con il D.lgs. 1 agosto 2011 n. 141, recante modificazioni ed integrazioni al D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, è stata effettuata una rivisitazione della disciplina in materia di lavoro pubblico attuata con il D.lgs. n. 150/2009.

In tale ambito, il comma 1, dell'art. 6 del D.lgs. n. 141/2011 recepisce l'Intesa del 04.02.2011 tra Governo e Organizzazioni sindacali, prevedendo espressamente:

- la differenziazione delle fasce retributive prevista dal D.lgs. n. 150/2009 trova applicazione a regime solo a partire dalla tornata contrattuale successiva a quella del quadriennio 2006/2009;
- nel periodo transitorio, ai fine dell'applicazione delle fasce di merito, verranno utilizzate solo eventuali economie aggiuntive, conseguenti ai processi di riorganizzazione della pubblica amministrazione, destinate all'erogazione dei premi di produttività dall'art. 16, comma 5, del D.L. n. 98/2011 convertito con modifiche dalla legge n. 111/2011.

Nelle more dell'adeguamento di cui al punto precedente, l'erogazione dei compensi correlati alla indennità di risultato si attua **nel rispetto della disciplina indicata non tenendo in considerazione le fasce retributive previste all'art. 19 comma 5 del D.Lgs. n. 150/2009.**

## Chiave di lettura scala di attribuzione

Scarso	1	Mancato soddisfacimento del contributo richiesto. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
Insufficiente	2	Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e/o di alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
Sufficiente	3	Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti in relazione agli obiettivi e alle competenze. Eventuali colloqui finalizzati all'innalzamento del livello qualitativo della prestazione resa.
Buono	4	I comportamenti sono costantemente soddisfacenti ed i risultati in linea con quanto richiesto. Eventuali colloqui al fine di individuare spazi di miglioramento.
Ottimo	5	Prestazione mediamente al di sopra di quanto richiesto, sia per quanto attiene gli obiettivi, sia per la prestazione manageriale. Acquisizione delle metodologie utilizzate per il conseguimento dei risultati.

**Allegato A)**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

FATTORI	PUNTEGGIO MAX	CRITERI	VALUTATORI
Obiettivi strategici (e/o sviluppo e/o di miglioramento) –	15	Assegnazione in proporzione al grado di conseguimento degli obiettivi	Dati del controllo di gestione e del controllo strategico  OdV per la certificazione e la valutazione del grado di conseguimento
Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi	45	In proporzione alla qualità della prestazione relativa alle attività istituzionali, alla qualità e quantità degli indicatori, alla capacità di gestione delle risorse finanziarie. Attività istituzionali: 15% Qualità e quantità degli indicatori: 20% Qualità della gestione delle risorse finanziarie: 15% Grado di conseguimento degli obiettivi ordinari 50%	Dati del controllo di gestione  OdV per la valutazione della qualità e del grado di conseguimento
Competenze manageriali e comportamento organizzativo	30	Criteri indicati nella scheda allegata	Segretario generale con l'ausilio dell'OdV
Performance organizzativa dell'Ente (valutazione strategica)	10	Relazione sul grado di conseguimento dei programmi e dei progetti	Organo esecutivo con l'ausilio del Segretario generale e dell'OIV/Ndv
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>		

Criteria da utilizzare per la valutazione delle competenze manageriali e del comportamento organizzativo:

SCALA DI ATTRIBUZIONE

Scarso           punti 1  
 Insufficiente   punti 2  
 Sufficiente     punti 3  
 Buono           punti 4  
 Ottimo          punti 5

Competenze manageriali e comportamento organizzativo:

CRITERI	PUNTI MAX
Livello e precisione nella collaborazione con l'Amministrazione nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e nella formazione del bilancio	5
Regolarità, precisione e completezza dei report relativi all'andamento dell'attività	5
Livello di presenza in servizio (non inferiore a 40 ore settimanali) e disponibilità alle emergenze/esigenze straordinarie	5
Partecipazione attiva alla individuazione degli obiettivi, chiarezza nella descrizione degli stessi, e precisione nel livello di autovalutazione e capacità pianificatoria del proprio lavoro	5
Capacità di individuazione degli obiettivi e/o piani di lavoro da assegnare al personale e capacità di monitoraggio degli stessi	5
Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	5
Capacità di valutazione dei propri dipendenti mediante una significativa differenziazione delle valutazioni	5
Propensione all'innovazione accompagnata da una concreta conoscenza delle possibilità di realizzazione	5
Impegno finalizzato al miglioramento della qualità dei servizio e delle relazioni con il pubblico	5
Ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni	5
Impegno nella collaborazione con il Segretario generale e con gli altri dirigenti per la costruzione di relazioni basate sul confronto e sul rispetto (capacità di lavoro di gruppo)	5
Capacità di sburocratizzazione delle attività (evita atteggiamenti burocratici e formalistici)	5
TOTALE	60

**Il punteggio conseguito dalla applicazione dei criteri sopra riportati, laddove i relativi punteggi massimi dovessero superare il punteggio complessivo di 30 punti o siano inferiori deve essere riponderato rispetto a 30 punti.**

## APPENDICE

L'applicazione del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance avrà efficacia a partire dall'anno 2016.

(1) A titolo sperimentale si procederà a valutare i *Dirigenti* per la performance relativa agli anni 2013, 2014 e 2015 utilizzando le schede di valutazione previste dal presente sistema tenendo in considerazione gli obiettivi assegnati in tali anni con deliberazione della G.C. n. 239 del 13.10.2013, n. 242 del 15.12.2014 e n. 90 del 26.05.2015.

### GRIGLIA DI RACCORDO FASCE PUNTEGGIO VALUTAZIONE E % SU RETRIBUZIONE DI RISULTATO MASSIMA.

PUNTEGGIO	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO
Fino a 50	0%
Superiore a 50 e fino a 60	60%
Maggiore di 60 e fino a 75	75%
Maggiore di 75 e fino a 90	85%
Maggiore di 90 e fino a 100	100%

Il mancato raggiungimento del punteggio minimo di 50 *comporta*, oltre a non consentire la corresponsione della retribuzione di risultato, anche, previa contestazione e contraddittorio, l'impossibilità di rinnovo o la perdita della titolarità della posizione dirigenziale.

Il processo di valutazione si conclude con la necessaria correlazione, così come previsto dall'art. 29, comma 2 del CCNL 1998/2001, della retribuzione di risultato con i compensi professionali percepiti ai sensi dell'art. 93 del D. Lgs. n. 163/2006 e ss.mm. e ii., dei compensi incentivanti di cui al recupero ICI, dei compensi spettanti per l'avvocatura, decurtando la stessa retribuzione di risultato nel seguente modo:

RETRIBUZIONE ACCESSORIE PERCEPITE	% DECURTAZIONE
Fino a € 5.000,00	0%
Superiore a € 5.000,00 e fino a € 10.000,00	10%
Superiore a € 10.000,00 e fino a € 15.000,00	20%
Superiore a € 15.000,00 e fino a € 20.000,00	30%
Superiore a € 20.000,00 e fino a € 25.000,00	40%
Superiore a € 25.000,00 e fino a € 30.000,00	50%
Superiore a € 30.000,00 e fino a € 35.000,00	60%
Superiore a € 35.000,00 e fino a € 40.000,00	70%
Superiore a € 40.000,00 e fino a € 45.000,00	80%
Superiore a € 45.000,00 e fino a € 50.000,00	90%
Superiore a € 50.000,00	100%

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

FATTORI	PUNTEGGIO MAX	CRITERI	VALUTATORI
Obiettivi strategici (e/o sviluppo e/o di miglioramento) –	15	Assegnazione in proporzione al grado di conseguimento degli obiettivi	Dati del controllo di gestione e del controllo strategico (1) OdV per la certificazione e la valutazione del grado di conseguimento
Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi	45	In proporzione alla qualità della prestazione relativa alle attività istituzionali, alla qualità e quantità degli indicatori, alla capacità di gestione delle risorse finanziarie. Attività istituzionali: 15% Qualità e quantità degli indicatori: 20% Qualità della gestione delle risorse finanziarie: 15% Grado di conseguimento degli obiettivi ordinari 50%	Dati del controllo di gestione (2) OdV per la valutazione della qualità e del grado di conseguimento
Competenze manageriali e comportamento organizzativo	30	Criteri indicati nella scheda allegata	Segretario generale con l'ausilio dell'OdV
Performance organizzativa dell'Ente (valutazione strategica)	10	Relazione sul grado di conseguimento dei programmi e dei progetti	Organo esecutivo con l'ausilio del Segretario generale e dell'OIV/Ndv
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>		

(2) Per l'anno 2015 (2014 e 2013) si fa riferimento agli obiettivi generali (istituzionali ed indispensabili), gestionali e strategici tendenti allo sviluppo e/o miglioramento della struttura che sono riportati nell'allegato alla delibera G.C. n. 239 del 13.10.2013, n. 242 del 15.12.2014 e n. 90 del 26.05.2015.

(3) I dati da considerare provengono e sono desumibili solo dagli obiettivi gestionali e individuali riportati nell'allegato alla delibera adottata dalla G.C. n. 239 del 13.10.2013, n. 242 del 15.12.2014 e n. 90 del 26.05.2015.

Criteria da utilizzare per la valutazione delle competenze manageriali e del comportamento organizzativo:

SCALA DI ATTRIBUZIONE

Scarso           punti 1  
 Insufficiente   punti 2  
 Sufficiente     punti 3  
 Buono           punti 4  
 Ottimo          punti 5

Competenze manageriali e comportamento organizzativo:

CRITERI	PUNTI MAX
Livello e precisione nella collaborazione con l'Amministrazione nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e nella formazione del bilancio	5
Regolarità, precisione e completezza dei report relativi all'andamento dell'attività	5
Livello di presenza in servizio (non inferiore a 40 ore settimanali) e disponibilità alle emergenze/esigenze straordinarie	5
Partecipazione attiva alla individuazione degli obiettivi, chiarezza nella descrizione degli stessi, e precisione nel livello di autovalutazione e capacità pianificatoria del proprio lavoro	5
Capacità di individuazione degli obiettivi e/o piani di lavoro da assegnare al personale e capacità di monitoraggio degli stessi	5
Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	5
Capacità di valutazione dei propri dipendenti mediante una significativa differenziazione delle valutazioni	5
Propensione all'innovazione accompagnata da una concreta conoscenza delle possibilità di realizzazione	5
Impegno finalizzato al miglioramento della qualità dei servizio e delle relazioni con il pubblico	5
Ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni	5
Impegno nella collaborazione con il Segretario generale e con gli altri dirigenti per la costruzione di relazioni basate sul confronto e sul rispetto (capacità di lavoro di gruppo)	5
Capacità di sburocratizzazione delle attività (evita atteggiamenti burocratici e formalistici)	5
<b>TOTALE</b>	<b>60</b>

**Il punteggio conseguito dalla applicazione dei criteri sopra riportati, laddove i relativi punteggi massimi dovessero superare il punteggio complessivo di 30 punti o siano inferiori deve essere riponderato rispetto a 30 punti (ved. pag. 20 ).**