



Comune di San Donato
Milanese
CITTA' METROPOLITANA MILANESE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'ENTE E DEL PERSONALE E SISTEMA PREMIALE

REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

ATTUALMENTE IN VIGORE

Articolo 18 – Sistema premiante e di valorizzazione dei dipendenti

1. Al fine di migliorare la performance individuale ed organizzativa e valorizzare il merito, l'Ente introduce sistemi premianti selettivi secondo logiche meritocratiche e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari e di carriera.
2. Il sistema premiante dell'ente è definito, secondo l'ambito di rispettiva competenza, dal contratto integrativo e dalle norme interne definite da apposito regolamento.

Articolo 19 – La valutazione della performance*

1. La misurazione e la valutazione delle performance è fatta con riferimento all'amministrazione comunale nel suo complesso, alle unità organizzative di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.
2. L'ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle performance.
3. L'ente adotta altresì metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.
4. Il piano delle performance è adottato unitamente al P.E.G. entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio e costituisce presupposto per l'erogazione delle retribuzioni di risultato e delle premialità dei dipendenti.
5. Il sistema di valutazione, adottato dal NdV, conterrà le modalità operative di pesature degli obiettivi e delle performance, nonché i criteri e le modalità di attribuzione delle premialità in modo differenziato.

* articolo modificato con deliberazione di GC n. 153 del 17.09.2012

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'ENTE E DEL PERSONALE E SISTEMA PREMIALE

Sezione 1 - Aspetti generali

1.1 – Performance, sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ente e ciclo delle performance

- 1) Il sistema di misurazione e valutazione delle performance del Comune ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità - individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente - apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.
- 2) Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ente costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:
 - a) il sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - b) il sistema premiale;
 - c) il sistema di trasparenza e di prevenzione della corruzione.

Il ciclo delle performance

- 1) Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi sopra riportati e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ente, al fine di programmare, gestire, misurare, valutare, premiare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.
- 2) Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - 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.
- 3) Le fasi di cui al comma 4 sono coerenti con quelle del ciclo di pianificazione e rendicontazione previsto dal D. Lgs. 18/08/2000, n. 267.

Finalità e oggetto del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ente

- 1) La misurazione e la valutazione della performance sono funzionali al miglioramento della qualità dei servizi offerti dal Comune, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
- 2) Il Comune misura e valuta la performance con riferimento all'ente nel suo complesso, alle aree di responsabilità (performance organizzativa) in cui si articola e ai singoli dirigenti e dipendenti (performance individuale).
- 3) Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale il Comune considera i seguenti profili di risultato: efficienza, efficacia intermedia (output) e finale (outcome), utilizzando a tal fine idonee tecniche di redazione degli obiettivi e di definizione degli indicatori secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti interni ed esterni e degli altri stakeholder.
- 4) L'Amministrazione Comunale adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione, la valutazione e la premiazione della performance.

Soggetti del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ente

- 1) Gli attori del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'ente sono classificabili in interni ed esterni all'ente.
- 2) Gli attori interni sono:
 - a) Il Sindaco e l'organo esecutivo;
 - b) i dirigenti, le posizioni organizzative ed il personale;
 - c) l'Organismo interno di valutazione – Nucleo di valutazione;
 - d) le strutture tecniche di supporto al Nucleo di valutazione;
 - e) l'organo di revisione;

3) Gli attori esterni sono:

- a) l'Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche A.N.A.C. (ex C.I.V.I.T.);
- b) la Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica ed il Ministero dell'economia e delle finanze;
- c) gli utenti, le associazioni di categoria, le parti sociali e gli altri stakeholder.

Sistema di misurazione e valutazione
Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance
Definizione e finalità

- 1) Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:
 - a) i criteri di misurazione e valutazione della performance di un'organizzazione e delle persone che vi operano;
 - b) le tecniche di rappresentazione della performance attesa;
 - c) le modalità di monitoraggio della performance;
 - d) le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.
- 2) Il Comune adotta con provvedimento dell'organo esecutivo il sistema di misurazione e valutazione al fine di valutare annualmente la performance.
- 3) Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:
 - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
 - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
 - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La rappresentazione della performance

- 1) La performance attesa e la performance conseguita si rappresenta attraverso l'esplicitazione di:

- a) profili di risultato, in termini di efficienza, efficacia intermedia e finale, garanzia di conformità alle prescrizioni relative alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, nonché ad altre specifiche norme di legge;
 - b) obiettivi di processo e strategici, redatti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
 - c) comportamenti organizzativi, espressione dell'assetto valoriale del programma di mandato;
 - d) indicatori di performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, inerenza, legittimazione, confrontabilità, qualificazione dei dati e tempestività.
- 2) Tali elementi di rappresentazione costituiscono i componenti essenziali del piano della performance e della sua relazione consuntiva al fine di definire, misurare, valutare, premiare e comunicare la performance organizzativa e individuale.

La performance organizzativa

- 1) La performance organizzativa è il contributo che un'unità di massimo livello, comunque denominata, o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi di processo ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.
- 2) La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di obiettivi di processo e indicatori a rilevanza interna ed esterna, riferiti ai profili di risultato dell'efficienza, e dell'efficacia intermedia e finale, della garanzia di conformità a prescrizioni normative, quali le misure attuative del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.
- 3) La misurazione della performance organizzativa fa riferimento ad ambiti analitici meglio riportati nei successivi articoli.
- 4) La rilevanza dell'ambito di cui al comma precedente è definita attraverso la loro pesatura, individuata nel Sistema di misurazione e valutazione.
- 5) La misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di gradualità.

La performance individuale

- 1) La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.
- 2) La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:
 - a) agli indicatori di performance dell'unità organizzativa di massimo livello di riferimento;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia intermedia e finale;
 - c) ai comportamenti organizzativi e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori;
- 3) La misurazione e la valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative è collegata:
 - a) agli indicatori di performance dei servizi di riferimento;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia intermedia e finale;
 - c) ai comportamenti organizzativi;
- 4) La misurazione e la valutazione della performance individuale del restante personale è collegata:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna, riferiti ai profili di risultato dell'efficienza, e dell'efficacia intermedia e finale, della garanzia di conformità a prescrizioni normative.
 - b) ai comportamenti organizzativi.
- 5) La rilevanza degli elementi di valutazione di cui ai commi 2, 3 e 4 è definita attraverso la loro pesatura, individuata nel Sistema di misurazione e valutazione.

Gli strumenti di rappresentazione della performance

Il piano della performance

- 1) Il Piano della performance è il documento di rappresentazione della performance attesa, organizzativa ed individuale, del Comune.

- 2) Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale del Comune , il Piano della performance assorbe il Piano dettagliato degli obiettivi ed è unificato organicamente nel Piano esecutivo di gestione.
- 3) Esso ha carattere programmatico, strategico ed operativo, e si articola per aree di responsabilità. Per ciascuna area vengono definiti:
 - a) gli obiettivi e gli indicatori di performance organizzativa;
 - b) gli obiettivi individuali sia strategici che di processo attesi ed i relativi indicatori;
 - c) i comportamenti organizzativi attesi ed i connessi fattori oggettivanti.Gli obiettivi possono essere anche trasversali e articolati su più aree.
- 4) Gli obiettivi strategici contenuti nel Piano delle Performance sono validati dal Nucleo di valutazione, in analogia con le procedure degli organi di revisione contabili per gli istituti di competenza, e sono approvati nel Piano delle Performance dalla Giunta Comunale

La relazione sulla performance

- 1) La relazione sulla performance è il documento di consuntivazione della performance, organizzativa ed individuale, realizzata dall' A.C., nonché degli scostamenti generatisi rispetto alle attese espresse dal Piano. La relazione si articola per aree di responsabilità, in stretto raccordo con i contenuti del Piano della performance.
- 2) La Relazione sulla performance viene definita dal Nucleo di valutazione, che la valida in analogia con le procedure degli organi di revisione contabili per gli istituti di competenza, ed è approvata dalla Giunta comunale.
- 3) In caso di mancata adozione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato.

1.2 - Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La *performance* organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*. Esistono quindi due livelli di *performance* organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative di massimo livello.

La *performance* organizzativa assume particolare rilievo in quanto elemento di specificazione della *performance* individuale dei dirigenti.

Ambito della performance organizzativa

Per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa che possono essere ricondotti a:

- Attuazione degli obiettivi di processo organizzativi dell'ente che sono stati riportati nel programma del piano delle performance in uso presso l'Amministrazione ed i connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse, ovvero la misurazione dell'effettiva attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

La misurazione della *performance* organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori e parametri determinati nel Piano delle Performance riferiti agli obiettivi di processo di *performance* che caratterizzano l'ambito di analisi.

A ciascun indicatore o parametro è associato un *target* inteso quale risultato quantitativo/qualitativo che ci si prefigge di ottenere, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della *performance* a consuntivo.

Per l'ambito di *performance* organizzativa prescelto occorre quindi definire una selezione di indicatori atti a rappresentare la *performance* attesa, misurandola con adeguati *target* prospettici.

La rilevanza di ciascun obiettivo di processo nell'influenzare la performance organizzativa è definita attraverso la pesatura del fattore "complessità".

Di qui la necessità della pesatura della rilevanza di ciascun obiettivo di processo per desumere il valore della *performance* attesa come segue:

per il fattore "Complessità" è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 3 – 2 – 1.

Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa

La *performance* organizzativa è rilevata mediante un indicatore unico di sintesi che mette in rapporto la *performance* effettivamente realizzata con la *performance* attesa, evidenziandone il

grado di raggiungimento espresso in termini di scostamento fra gli indicatori (target) attesi e gli indicatori (target) raggiunti in sedi di misurazione degli obiettivi di processo a consuntivo.

Il grado di raggiungimento della *performance* in ciascun processo viene poi espresso in termini di “fatto – non fatto” e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento dei target associati ai singoli indicatori rilevati.

Alla fine del processo di misurazione degli obiettivi ed evidenziati gli scostamenti, i dirigenti potranno giustificare la differenza fra i target attesi ed i target raggiunti e motivare sulla base di argomentazioni oggettive detti scostamenti.

Il NdV valuterà il raggiungimento dell’obiettivo tenendo conto delle motivazioni apportate dai dirigenti e dal grado di complessità dell’obiettivo stesso.

Il grado di raggiungimento della *performance* organizzativa dell’ente rappresenta la media del grado di raggiungimento degli obiettivi di processo.

Analogamente, il grado di raggiungimento della *performance* dell’unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi di processo di ogni area.

Indicatori e parametri di performance organizzativa

Il calcolo della %le di realizzazione degli obiettivi di processo di ciascuna *Area* è effettuato come segue:

- il risultato rilevato al 31/12 è da intendersi in termini di “fatto – non fatto” per ciascun indicatore di performance;
- la %le complessiva della performance organizzativa è data dalla media dei risultati di realizzazione degli obiettivi di processo.

Sezione 2 - Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

2.1 - Le modalità di misurazione e valutazione

In tale ambito si considerano i dirigenti responsabili di unità organizzativa di massima dimensione, i quali sono destinatari dei processi di valutazione del S.Mi.Va.P., ed in relazione al prodotto della cui valutazione vengono attivate le risorse del salario accessorio rese disponibili dalla contrattazione collettiva nazionale di comparto – Regioni e Autonomie Locali – Area dirigenza.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è collegata:

- a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di riferimento (indicatori/obiettivi di *performance* organizzativa);
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi strategici monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna;
- c) ai comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La valutazione degli obiettivi concorre alla ripartizione del fondo dell'indennità di risultato dei dirigenti nella misura percentuale definita annualmente in sede di approvazione degli obiettivi da parte della G.C.. Gli obiettivi sono oggetto di pesatura da parte del NdV che determina sulla base dei criteri previsti dal presente "Sistema di valutazione" un punteggio per ognuno degli obiettivi: detta %le del fondo è suddiviso per il totale dei punti degli obiettivi e moltiplicato per i punti di ogni singolo obiettivo. L'ammontare del valore dell'obiettivo viene ripartito in quota parte tra i dirigenti coinvolti in riferimento alla percentuale di coinvolgimento e di raggiungimento (relazionate dal Responsabile dei singoli obiettivi al Nucleo di Valutazione che la avvalga eventualmente anche attraverso altri strumenti di verifica).

Un'altra %le del fondo dell'indennità di risultato dei dirigenti è invece suddivisa sulla base dei macrocriteri di valutazione soggettivi (comportamenti organizzativi). La restante %le, che non potrà essere inferiore al 10%, verrà ripartita fra i dirigenti sulla base del raggiungimento della *performance* organizzativa, come da scheda allegata.

La *performance* organizzativa, il raggiungimento di specifici obiettivi e i comportamenti organizzativi dei dirigenti sono valutati dal Nucleo di Valutazione. L'esito della valutazione è proposto al Sindaco unitamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi per i successivi adempimenti.

La valutazione del Segretario Generale, ai fini della distribuzione della retribuzione di risultato, è effettuale direttamente dal Sindaco per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi. Anche il Segretario Generale sarà valutato sul raggiungimento degli obiettivi strategici, definiti dalla media della percentuale del raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici, e sulla base del raggiungimento della *Performance* organizzativa. Le %li di valutazione sono pari alle %li individuate per i dirigenti.

Validazione degli obiettivi

Il processo valutativo, da parte del NdV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piani di livello strategico, Processi, PEG/PRO, PdO);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile di norma al triennio precedente.
- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

Pesatura degli obiettivi

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'amministrazione**;
- pertinenza e coerenza con la **missione istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi strategici:** discendono dalla programmazione dell'Ente e concorrono alla valutazione della Performance individuale. Gli obiettivi strategici partecipano alla ripartizione del fondo dell'indennità di risultato dei dirigenti nella misura percentuale definita annualmente in sede di approvazione degli obiettivi da parte della G.C. e sono oggetto di pesatura da parte del NdV che determina sulla base dei criteri previsti un punteggio per ognuno degli obiettivi. Detto fondo è suddiviso per il totale dei punti degli obiettivi e moltiplicato per i punti di ogni singolo obiettivo. L'ammontare del valore dell'obiettivo viene ripartito in quota parte tra i dirigenti coinvolti in riferimento alla percentuale di coinvolgimento e di raggiungimento (relazionate dal Responsabile dei singoli progetti al Nucleo di Valutazione che la avvalga eventualmente anche attraverso altri strumenti di verifica).

La rilevanza (peso) degli obiettivi strategici ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità:** importanza politica
- **Complessità:** interfunzionalità/ grado di realizzabilità
- **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli stakeholder
- **Economicità:** efficienza economica

Per ogni fattore è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

- **Obiettivi di processo:** rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance, di Ente, organizzativa ed individuale. Gli obiettivi di processo invece concorrono alla ripartizione di almeno il 10% della Performance organizzativa così come definita nel presente Sistema di valutazione.

Come già sopra riportato gli obiettivi di processo hanno impatto nella valutazione individuale dal momento che la media di raggiungimento degli obiettivi di processo stessi costituiscono la Performance organizzativa dell'ente che si riverbera sulla valutazione della performance individuale del Dirigente nella stessa %le di cui sopra.

L'indicatore di misura utilizzato nella pesatura degli obiettivi di processo è dato dal fattore "Complessità" per il quale è prevista la pesatura sopra riportata.

Pesatura dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

Il NdV attribuisce un peso a ciascun fattore dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il Segretario e i dirigenti attribuiscono un peso a ciascun fattore dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

Il peso assegnato a ciascun fattore di comportamenti organizzativi assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

La valutazione dei comportamenti organizzativi concorre alla ripartizione del fondo dell'indennità di risultato dei dirigenti nella misura percentuale definita annualmente in sede di approvazione degli obiettivi da parte della G.C..

Comunicazione degli esiti della validazione, della pesatura di obiettivi e di comportamenti organizzativi

Il NdV comunica formalmente ai dirigenti l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi successivamente all'approvazione dello strumento di pianificazione del quale costituiscono il contenuto (Piani di rilievo strategico, Obiettivi istituzionali/processi, PEG/PRO, PdO).

È compito dei dirigenti effettuare tempestivamente analoga comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori:

Relazione e integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove.

Gestione risorse economiche con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;

- capacità di limitare il contenzioso.

Gestione risorse umane con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa articolazione dei giudizi.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

La valutazione dei comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative si sviluppa con gli stessi fattori dei dirigenti attenuandoli in funzione delle deleghe e delle responsabilità assegnate.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale *feedback* tra i diversi attori del percorso valutativo.

Alle date convenute in sede di approvazione del piano della *performance* sono determinati i tempi di verifica intermedia . I relativi dati sono presentati al NdV.

In caso di scostamenti significativi i dirigenti ad essi interessati sono convocati dal Nucleo di Valutazione per riferire in merito, anche in relazione alla possibilità di rifasatura del piano della *performance*.

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

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze dei sistemi di rendicontazione e controllo dell'ente viene effettuata la valutazione finale della *performance*, attraverso l'utilizzo della scheda di valutazione delle Performance dei Dirigenti allegata al presente atto.

Tale valutazione deve porre in evidenza le eventuali osservazioni del valutatore e del valutato. Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

I punteggi individuali vengono collocati all'interno delle fasce a cui è connesso un diverso giudizio.

Procedura di conciliazione per i dirigenti

Il S.Mi.Va.P. prevede un'apposita procedura conciliatoria che può essere azionata dal dirigente quando egli non condivida il prodotto della valutazione. Essa prevede in particolare che il dirigente rappresenti, per iscritto, le ragioni a sostegno delle proprie contestazioni circostanziandone i contenuti, al Nucleo di Valutazione, entro 7 giorni, pena di decadenza, dalla firma per presa visione della scheda di valutazione. Sulla base delle osservazioni del dirigente, il Nucleo di Valutazione entro i successivi 7 giorni riesamina la situazione, potendo modificare la valutazione in presenza di circostanziate, dettagliate motivazioni a supporto e rientranti nelle proprie competenze.

Fasce di merito ed elaborazione della valutazione finale per dirigenti

Per i Dirigenti, il sistema prevede QUATTRO fasce di merito. Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

In caso di un punteggio inferiore a **60**, fascia D, al personale non verrà attribuito alcuna indennità di risultato.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali a **90**.

Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Punteggi performance	FASCE DI MERITO
Da 90 a 100	A - FASCIA DELL'ECCELLENZA
Da 75 a 89,9	B - FASCIA DELLA DISTINZIONE
Da 60 a 74,9	C - FASCIA DELL'ADEGUATEZZA
Da 0 a 59,9	D - FASCIA DELL'INSUFFICIENZA

Nel caso che a seguito della valutazione complessiva (obiettivi e comportamenti organizzativi) risultino dei resti, questi vengono risuddivisi in %le fra i dirigenti che si siano collocati nella fascia A proporzionalmente all'indennità di posizione attribuita.

Per la liquidazione dell'indennità di risultato si terrà conto del punteggio effettivo che verrà riportato sull'apposita scheda di valutazione individuale.

Ai dirigenti che dovessero essere collocati nella fascia D non spetterà l'indennità di risultato.

Come meglio specificato sopra la ripartizione del fondo dell'indennità di risultato dei dirigenti è così suddivisa:

- Gli obiettivi strategici concorrono alla ripartizione del fondo dei dirigenti nella misura percentuale definita annualmente in sede di approvazione degli obiettivi da parte della G.C. e sono oggetto di pesatura da parte del NdV che determina sulla base dei criteri previsti un punteggio per ognuno dei progetti. Detta %le del fondo è suddiviso per il totale dei punti degli obiettivi e moltiplicato per i punti di ogni singolo obiettivo. L'ammontare del valore dell'obiettivo viene ripartito in quota parte tra i dirigenti coinvolti in riferimento alla percentuale di coinvolgimento e di raggiungimento (relazionate dal Responsabile dei singoli progetti al Nucleo di Valutazione che la avvalga eventualmente anche attraverso altri strumenti di verifica).

- La valutazione dei comportamenti organizzativi concorre alla ripartizione del 30% del fondo dell'indennità di risultato dei dirigenti nella misura percentuale definita annualmente in sede di approvazione degli obiettivi da parte della G.C. .
- Gli obiettivi di processo invece concorrono alla ripartizione della Performance organizzativa, così come definita nel presente Sistema di valutazione, di almeno il 10%.

Sezione 3 - Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni di responsabilità (PO/AP)

3.1 - Le modalità di misurazione e valutazione

In tale ambito si considerano i dipendenti ai quali è stata assegnato un incarico di posizione di responsabilità ossia posizione organizzativa o di alta professionalità.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale delle posizioni di responsabilità (PO/AP) è collegata:

- a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di riferimento, coincidente con il servizio o Centro di Costo gestiti;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi strategici monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna;
- c) ai comportamenti organizzativi.

La rilevanza dei criteri di valutazione della *performance* individuale delle posizioni di responsabilità (PO/AP) e di alta professionalità è definita attraverso la loro pesatura.

Così come sopra riportato per la Dirigenza, anche per le P.O. sono definiti:

- a) la pesatura degli ambiti di *performance* organizzativa, i relativi indicatori/parametri ed i target;
- b) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target;
- c) le tipologie di comportamenti organizzativi attesi appositamente selezionati e pesati per l'esercizio di riferimento.

Le pesature della valutazione degli obiettivi, dei comportamenti organizzativi e della performance organizzativa dei servizi o CdC gestiti dalle PO sono pari alle %li previste per i dirigenti.

In sede di misurazione e valutazione intermedia, può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta *del NdV* deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze dei sistemi di rendicontazione e controllo, viene effettuata la valutazione finale della *performance*, attraverso l'utilizzo della scheda di valutazione allegata.

Tale valutazione deve porre in evidenza le eventuali osservazioni del valutatore e del valutato. Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

I punteggi individuali vengono collocati all'interno delle stesse fasce previste per i dirigenti a cui è connesso il medesimo giudizio secondo le fasce suddette.

La premialità di risultato delle PO/AP è pari alla percentuale di raggiungimento delle performance riportata nella scheda di valutazione rapportata all'indennità di posizione percepita dal Responsabile.

Lo S.Mi.Va.P. prevede un'apposita procedura conciliatoria che può essere azionata dal titolare di posizione di responsabilità (PO/AP) analoga a quella prevista per il personale non dirigente.

La scheda sulla *performance* conseguita è allegata al presente atto.

Sezione 4 - Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti

Le modalità di misurazione e valutazione

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dipendenti è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo sia strategici che di processo monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza;
- ai comportamenti organizzativi.

La rilevanza dei criteri di misurazione della *performance* individuale dei dipendenti è definita attraverso la loro pesatura.

La metodologia di misurazione e valutazione prevede che devono essere definiti:

- a) gli obiettivi individuali o di gruppo sia strategici che di processo, i relativi indicatori ed i target;
- b) i comportamenti organizzativi attesi.

Entrambi i criteri pesano ciascuno il 50% della valutazione.

La valutazione è elaborata mediante l'analisi dei determinati fattori ritenuti rilevanti descritti successivamente e riprodotti in una apposita scheda allegata. I fattori concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta tenendo conto della categoria e del profilo professionale.

Comunicazione degli obiettivi al personale

Successivamente all'approvazione del Piano delle Performance, il dirigente comunica al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione.

Il dirigente è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

Qualora nel corso dell'anno, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti definiti precedentemente, emergessero rilevanti scostamenti, il dirigente in forma scritta oppure organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali indica gli elementi di criticità rilevati al fine di superare le difficoltà emerse.

Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale

I fattori previsti per il campo riferito ai comportamenti organizzativi sono:

- a) Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione;
- b) Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti;
- c) Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro;
- d) Relazione e integrazione con l'organizzazione e con i colleghi;

- e) Innovatività, iniziativa e propositività;
- f) Capacità di gestione delle risorse economiche e/o strumentali;
- g) Orientamento alla qualità dei servizi;
- h) Rapporti con l'unità operativa di appartenenza con riferimento anche alla presenza in servizio;
- i) Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi.

La valutazione è espressa con scheda mediante giudizi da punti 1 a 7 per ciascun criterio (il punteggio massimo è 7). Tra loro i punti costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore per il raggiungimento del risultato finale.

Valutazione obiettivi di processo e strategici

A conclusione dell'esercizio, sulla base delle risultanze dei report inerenti gli obiettivi di processo riportati nel Piano delle Performance e sulla base della valutazione dei comportamenti viene effettuata la valutazione della *performance* individuale collegata agli obiettivi di processo inerenti al Centro di Costo di riferimento dei dipendenti, attraverso l'utilizzo della Scheda dei dipendenti allegata.

La scheda deve porre in evidenza le eventuali osservazioni del valutato e del valutatore che la devono sottoscrivere.

I punteggi individuali vengono collocati all'interno delle fasce di seguito indicate a cui è connessa la diversa premialità.

La Performance individuale è valutata, mediante apposita scheda di valutazione, con riferimento sia alla valutazione dei comportamenti organizzativi sia alla valutazione degli obiettivi di processo assegnati ai CdC e riportati nel Piano delle Performance.

I dipendenti coinvolti negli obiettivi strategici saranno valutati dai dirigenti sulla base dell'apporto quali-quantitativo all'obiettivo strategico stesso oltre che dai comportamenti organizzativi messi in atto.

Incentivi e obiettivi di processo

Gli obiettivi di processo sono riportati nel Piano delle Performance approvato dalla Giunta Comunale.

Il programma informatico di gestione del Piano delle Performance prevede che per ciascun processo organizzativo (obiettivi di processo) siano evidenziati:

indicatori;

personale coinvolto;

stateholder;

capitoli di bilancio;

eventuale peso del processo;

Per quanto riguarda l'attribuzione degli incentivi di produttività per gli obiettivi di processo, la parte del fondo che residua alla fine dell'anno dall'applicazione degli istituti contrattuali di cui all'art.17 del CCNL 1.4.99 sarà suddivisa fra tutti i dipendenti sulla base del raggiungimento dell'obiettivo, della valutazione dei comportamenti organizzativi e delle presenze/assenze sul lavoro sulla base di un budget di Area (macro-struttura organizzativa) che viene assegnato ai rispettivi Dirigenti come segue:

la quota è proporzionata per Area, in rapporto diretto con la retribuzione riportata in bilancio in sede di consuntivo per il personale dell'area.

Sarà comunque sempre possibile prevedere stanziamenti per obiettivi specifici finanziati con la parte fissa del fondo incentivante.

Ogni dirigente, con le metodologie di valutazione richiamate, gestisce l'assegnazione dei compensi nei confronti dei dipendenti della propria area, nel rispetto del rapporto risultato/performance.

L'attribuzione ai dipendenti che ne hanno titolo degli incentivi di produttività per gli obiettivi di processo, potrà essere attivata solo se la parte del fondo che residua alla fine dell'anno sia superiore a una somma concordata in sede di CCDI.

Nel caso che la parte del fondo che residua alla fine dell'anno NON sia superiore a quanto sopra definito, questa potrà essere suddivisa ai dipendenti che non hanno partecipato a concorrere agli obiettivi strategici fatto salvo che la media dell'incentivo da distribuire sia almeno pari ad una somma sempre definita in sede di CCDI per ciascun dipendente.

La scheda di valutazione, con la percentuale di apporto a ciascuno degli obiettivi e il peso attribuito ai comportamenti, viene portata a conoscenza di ognuno, secondo le modalità e i tempi concordati nel CCDI.

La disciplina speciale in merito al personale assunto a tempo determinato e/o a tempo parziale e alla ricaduta delle assenze sulla produttività è regolata dal Contratto Collettivo decentrato Integrativo.

Le risorse destinate al raggiungimento degli obiettivi di processo saranno corrisposte al personale avente titolo, al termine del processo di valutazione, dopo l'approvazione della "Relazione sulle Performance", di norma entro il mese di maggio dell'anno successivo.

Le eventuali economie determinate dalla valutazione individuale complessiva (obiettivi e comportamenti organizzativi) saranno ripartite tra le valutazioni uguali o superiori a 90% sulla base del riparto proporzionale nel limite del budget assegnato al dirigente.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati al CdC del dipendente verrà riportata sulla scheda di valutazione della Performance e contribuirà per il 50% al punteggio di valutazione.

Il NdV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti (Posizioni Organizzative e personale dei livelli).

Incentivi e obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici finanziati con risorse variabili sono individuati dall'Amministrazione, formulati mediante apposite schede dai Dirigenti, validati dal NdV e approvati dalla Giunta Comunale nel Piano delle Performance.

Le schede degli obiettivi strategici elaborate dai Dirigenti e validate dal NdV contengono, oltre alla descrizione dell'obiettivo, le fasi di attuazione con il crono programma, gli indicatori e il personale che il Dirigente intende coinvolgere che, in accordo con gli altri Dirigenti, può appartenere anche ad aree diverse. In questa sede i Dirigenti individueranno le percentuali di apporto di ciascun dipendente al raggiungimento dell'obiettivo. Inoltre, a seguito della pesatura degli obiettivi da parte del NdV, la scheda conterrà il valore dell'obiettivo.

In sede di consuntivazione, sulla base del lavoro effettivamente svolto, i Dirigenti potranno rivedere il personale coinvolto e le percentuali di apporto da parte di ciascun dipendente al raggiungimento dell'obiettivo.

Il NdV, in sede di valutazione finale, indicherà la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo che verrà rapportato al valore dell'obiettivo stesso. Definito il grado di raggiungimento e la somma da erogare questa verrà suddivisa fra i dipendenti coinvolti sulla base della percentuale di apporto all'obiettivo commisurato con la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il valore del singolo obiettivo sarà dato dalla suddivisione del 50% della parte variabile del fondo destinato agli obiettivi strategici messo a disposizione dall'Amministrazione ai sensi dell'art.15 c.5, e dovrà tener conto:

- del numero dei dipendenti coinvolti nel singolo obiettivo;
- del peso attribuito dal Nucleo di Valutazione all'obiettivo stesso, secondo una media ponderata come previsto nel sistema di misurazione e valutazione delle Performance approvato dall'ente;
- della possibilità che un dipendente partecipi a più progetti;

come segue:

- il numero dei dipendenti coinvolti viene moltiplicato per i punti totali degli obiettivi;
- il risultato viene successivamente diviso per l'importo totale degli obiettivi;
- questo valore viene moltiplicato per il n° dei dipendenti per ogni obiettivo;

L'altro 50% di quanto impegnato per gli obiettivi strategici è suddiviso sulla base dei macrocriteri di valutazione soggettivi (comportamenti organizzativi);

Procedura di conciliazione per i dipendenti e le PO/AP

Il S.Mi.Va.P. prevede un'apposita procedura conciliatoria che può essere azionata dal dipendente quando egli non condivida il prodotto della valutazione. Essa prevede, in particolare, che il lavoratore può, entro 7 giorni lavorativi da quando riceve la propria valutazione, chiedere in forma scritta un ulteriore contraddittorio col proprio dirigente. Il Dirigente è tenuto a confrontarsi con il lavoratore entro i successivi 7 gg dalla richiesta. In assenza di accordo o di rinvii da parte del Dirigente il valutato può rivolgersi al NdV. In tal caso deve rappresentare, in modo analitico e per iscritto, le ragioni a sostegno delle proprie contestazioni circostanziandone i contenuti, entro 7 giorni, pena di decadenza, dal contraddittorio con il proprio dirigente o dalla scadenza dei 7 gg dalla richiesta del contraddittorio. Sulla base delle osservazioni del dipendente, il Nucleo di Valutazione riesamina la situazione e interviene nel caso in cui le contestazioni riguardino vizi di procedura. Il Nucleo non si esprime riguardo al grado di raggiungimento degli obiettivi e alla valutazione dei comportamenti organizzativi se non evidentemente viziati. Per approfondimenti il NdV può convocare il lavoratore che può farsi assistere da chi ritiene più opportuno.

SISTEMA PREMIALE DIPENDENTI CATEGORIE A/B/C/D

Elaborazione della valutazione finale e fasce di merito

Per i dipendenti dei livelli, il sistema prevede cinque fasce di merito. Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione della sufficienza pari a **59,99**.

Il collocamento in tale fascia comporta la mancata attribuzione degli incentivi.

La fascia D rappresenta la dimensione della prestazione sufficiente: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali a **60** e fino a **69,99**.

La fascia C è associata a valutazioni comprese tra **70** e **79,99**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **80** e **89,99**.

La fascia A rappresenta l'ambito di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali a **90**.

Punteggi Performance	FASCIE DI MERITO
Da 90 a 100	A - FASCIA DELL'ECCELLENZA
Da 80 a 89,9	B - FASCIA DELLA DISTINZIONE
Da 70 a 79,9	C - FASCIA DELL'ADEGUATEZZA
Da 60 a 69,9	D - FASCIA DELLA SUFFICIENZA
Da 0 a 59,9	E - FASCIA DELL'INSUFFICIENZA

Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Il NdV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti; qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione,

Per la liquidazione della performance sia di processo che strategica si terrà conto del punteggio effettivo che verrà riportato sull'apposita scheda di valutazione individuale.

Ai dipendenti che dovessero essere collocati nella fascia E non spetterà alcun compenso per la produttività.

La graduatoria finale dell'Ente è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati dati dalla somma delle percentuali del raggiungimento degli obiettivi di processo e dei comportamenti organizzativi al personale rientrante nelle fasce da A ad E.

Criterio generale di ammissibilità delle motivazioni sull'impossibilità di raggiungere i risultati attesi

Le motivazioni, presentate dai Dirigenti sull'impossibilità di realizzare il risultato, in via generale, non possono essere proposte a posteriori come causa di scostamento, in quanto avrebbero dovuto essere tempestivamente segnalate al NdV nel corso dell'anno. Per comunicazione tempestiva si intende una comunicazione al NdV che risulti effettuata formalmente dal Dirigente interessato appena lo stesso è giunto a conoscenza dei fatti che impediscono il raggiungimento dell'obiettivo, in ogni caso prima della data prevista per il conseguimento dell'obiettivo stesso e il cui contenuto:

- faccia riferimento alla causa che impedisce il raggiungimento dell'obiettivo;
- preveda una eventuale proposta alternativa del medesimo;
- attivi (tramite esplicita richiesta) la procedura di variazione del Piano della Performance da parte della Giunta per il risultato di riferimento, che peraltro non è da considerarsi automatica potendo concludersi con l'esito negativo.

Quando il Dirigente non formula né espresse richieste di modifica, né elementi chiari e concreti per consentire al Nucleo di valutare l'ammissibilità delle motivazioni, il risultato si considera invariato.

Se il dirigente esprime convincenti motivazioni e propone di modificare il risultato, il risultato conseguito può essere modificato dal NdV.

Sezione 5 - Sistema premiale

Capo I - Il sistema di incentivazione

Definizione e finalità

- 1) Il sistema premiale è un insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance.
- 2) Il Comune promuove il merito anche attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione di riconoscimenti sia monetari che non monetari, sia di carriera.
- 3) La distribuzione di incentivi non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi e deve avvenire, al contrario della valutazione, secondo una logica temporale di tipo *bottom up*.

Oneri

- 1) Dall'applicazione delle disposizioni del presente titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per il bilancio dell'ente. L'Amministrazione utilizza a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

Composizione

- 1) Il sistema di incentivazione comprende l'insieme degli strumenti monetari ed organizzativi finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

Strumenti di incentivazione monetaria

- 1) Per premiare il merito, il Comune può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
 - a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle *performance* annuale;
 - b) bonus annuale delle eccellenze;
 - c) premio annuale per l'innovazione;
 - d) progressioni economiche orizzontali.
- 2) Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate, di parte stabile o variabile, nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata integrativa.

Premi annuali sui risultati della performance

- 1) Sulla base dei risultati annuali della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, i dipendenti, le posizioni organizzative ed i dirigenti dell'ente sono collocati all'interno di fasce di merito. Il numero delle fasce e la loro composizione percentuale è determinata dall'ente con provvedimento avente natura organizzativa. L'accesso a ciascuna fascia è determinato dalla valutazione individuale.

- 2) L'importo complessivo da destinare alla remunerazione della *performance* grava sul fondo di produttività (per i dirigenti sul fondo per la prestazione dirigenziale) ed è determinato mediante le pertinenti relazioni sindacali.
- 3) L'accesso a ciascuna fascia di merito è determinato mediante la definizione di un quadro di raccordo tra valutazione ottenuta e fascia economica di riferimento.
- 4) L'accesso numerico a ciascuna fascia avviene in funzione della valutazione della *performance*.
- 5) Le fasce di merito utilizzate per la remunerazione della *performance* non possono essere inferiori a quattro, ivi compresa quella non remunerabile, garantendo il rispetto del principio di differenziazione.
- 6) Al personale dipendente e dirigente collocato nella fascia di eccellenza (fascia di merito alta) è assegnata annualmente una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio, per tale intendendosi la destinazione del maggiore tra gli importi previsti per ciascuna fascia remunerabile.

Bonus annuale delle eccellenze

- 1) Il Comune può istituire annualmente il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre il personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.
- 2) Il bonus delle eccellenze è assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta ed è erogato entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.
- 3) Le risorse da destinare al bonus delle eccellenze sono individuate tra quelle appositamente utilizzate per premiare il merito e il miglioramento della *performance* nell'ambito di quelle previste per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro ai sensi dell'art. 45 del D. Lgs. 30/03/2001, n. 165.
- 4) Il personale premiato con il bonus annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se vi rinuncia.

Premio annuale per l'innovazione

- 1) Il Comune può istituire il premio annuale per l'innovazione al fine di premiare annualmente il miglior progetto realizzato in grado di produrre un significativo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla *performance* organizzativa,.
- 2) Il premio per l'innovazione assegnato individualmente non può essere superiore a quello del bonus annuale di eccellenza.
- 3) L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete al Nucleo di valutazione, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.

Premio di efficienza

- 1) Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno della Provincia può essere destinata, in misura fino

a due terzi, a premiare il personale direttamente e profittevolmente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

- 2) I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
- 3) Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo a seguito di apposita validazione da parte del Nucleo di valutazione.

Progressioni economiche orizzontali

- 1) Al fine di premiare il merito attraverso aumenti retributivi, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali. Esse consistono in miglioramenti di carriera a mestiere invariato ai fini dell'esigibilità della prestazione lavorativa.
- 2) Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della *performance* della Provincia.
- 3) Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro e nei limiti della contrattazione decentrata integrativa interna e delle risorse disponibili.

Strumenti di incentivazione organizzativa

- 1) Per valorizzare il personale, il Comune può anche utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:
 - a) progressioni di carriera;
 - b) attribuzione di incarichi e responsabilità;
 - c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Progressioni di carriera

- 1) Nell'ambito della programmazione triennale del fabbisogno di personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, il Comune può prevedere concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.
- 2) La riserva di cui al comma 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire in relazione a ciascun concorso e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso dall'esterno.

Attribuzione di incarichi e responsabilità

- 1) Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il Comune può assegnare incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi che ne garantiscano la riscontrabilità.

Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale

- 1) Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, il Comune può promuovere e finanziare periodicamente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, appositi percorsi di crescita professionale tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

- 2) Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, il Comune può promuovere periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

Capo II - Risorse e premialità

Definizione annuale delle risorse

- 1) L'ammontare complessivo annuo delle risorse destinate alla premialità è individuato nel rispetto di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale ed è destinato alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata.
- 2) Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, il Comune può definire eventuali risorse decentrate aggiuntive finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti.