



COMUNE DI BARI

Sistema di misurazione e
valutazione della *performance*
organizzativa e individuale

Premessa

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 162 del 07/04/2011, successivamente modificata con deliberazione di Giunta Comunale n. 298 del 06/06/2011, sono stati approvati i nuovi criteri generali relativi alla verifica dei risultati e per la valutazione della performance dei dirigenti.

Sulla base delle problematiche emerse nel corso delle procedure di valutazione della dirigenza, successive all'approvazione delle succitate deliberazioni e considerato altresì quanto rappresentato dalla Ripartizione Personale con nota prot. 234067 del 18.10.2012 (circa la necessità di disciplinare il sistema di valutazione delle performance per il personale dipendente in modo conforme agli strumenti valutativi istituiti all'interno del PDO/Piano performance), nel corso del 2012, su iniziativa del Direttore Generale al fine di favorire un ulteriore sviluppo del ciclo di gestione della performance nel Comune di Bari, l'OdV, in collaborazione con la POS Direzione Generale e controllo di gestione, ha avviato un percorso di studio volto:

- all'individuazione delle aree di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione già in uso, in particolare implementando il sistema di valutazione della performance individuale "di funzione" ed il procedimento di definizione degli obiettivi; :
- alla valutazione delle performance individuali del personale preposto agli uffici "posizioni organizzative strutturali", che rileva al fine dell'attribuzione della retribuzione di risultato di cui all'art 17 co. 2 lett. c) CCNL 1.4.2010, nonché della conferma degli incarichi;
- alla valutazione delle performance individuali del personale del comparto, che rileva al fine dell'attribuzione del trattamento accessorio di cui all'art 17 co. 2 lett. a) CCNL 1.4.2010, nonché per la partecipazione alle progressioni orizzontali di cui all'art 5 CCNL 31.03.1999
- alla valutazione della performance organizzativa "di gruppo", che rileva ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio di cui all'art 17 co.2 lett. a) CCNL 1.4.2010 correlato al merito ed all'impegno di gruppo per centri di costo
- alla valutazione dei livelli minimi di performance quali-quantitativi del personale ai fini della eventuale responsabilità dirigenziale, ai sensi dell'art 21 Dlgs 165/01;
- alla valutazione della performance operativa del personale dirigenziale delle società direttamente partecipate dal Comune di Bari, secondo il modello organizzativo dell'*in house providing*, considerato che:
 - l'art 3 bis co. 5 DL 138/2011, novellato dall' art.25 DL n.1/2012, ha esteso alle società in house le norme che stabiliscono a carico degli enti locali contenimento degli oneri contrattuali e altre voci di natura retributiva o indennitaria
 - l'art 3 DL 174/2012, nel rafforzare il sistema dei controlli interni in materia di enti locali, ha disposto il controllo dello stato di attuazione di indirizzi ed obiettivi gestionali con riferimento agli organismi gestionali esterni all'ente;
 - in particolare ciò è riferito alle società partecipate per cui è stato introdotto l'art 147 quater TUEL che stabilisce la definizione di obiettivi gestionali da parte dell'ente locale e la sottoposizione ad un sistema di controlli esercitati dalle strutture a ciò deputate e dunque sottoposte alla valutazione dell'OdV con riferimento alla verifica degli obiettivi e delle performance organizzative ed individuali;

- alla valutazione e certificazione del grado di conseguimento dei risparmi gestionali previsti dai Piani triennali di razionalizzazione della spesa, ai sensi dell'art. 16 commi 4-6 del Dl n. 98/2011;
- alla certificazione dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Ente al fine di destinare una quota di tali risparmi per lo sviluppo della produttività, ovvero per il finanziamento del sistema premiale, come previsto dall'art 17 co.4 CCNL 01.04.1999 e s.m.i. e dalla contrattazione decentrata integrativa

Descrizione del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha la finalità di rendere l'organizzazione dell'Ente capace di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto ai target individuati;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare la propria performance in un'ottica di benchmarking nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento.

Il sistema misura la performance triennale dell'Ente su target di fine periodo, valutando sia la performance organizzativa che quella individuale sulla base di obiettivi definiti per ciascun anno.

Definizione di performance organizzativa dell'amministrazione comunale e delle aziende *in house*

La performance organizzativa, riferita alla struttura organizzativa nel suo complesso 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;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- g) la promozione delle pari opportunità.

Definizione di performance individuale del personale dell'amministrazione comunale e delle aziende in house

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:
 - a) alla "performance operativa", ossia al raggiungimento di specifici obiettivi operativi ed organizzativi non rientranti nell'attività gestionale "ordinaria";
 - b) alla "performance di funzione" ossia:
 - all'efficienza nell'impiego delle risorse umane e finanziarie assegnate;
 - all'adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione delle valutazioni;
 - alla valutazione non gerarchica da parte dei dipendenti della struttura.
2. La misurazione e la valutazione della performance individuale personale responsabile di posizione organizzativa strutturale è collegata:
 - a) alla "performance operativa", ossia al raggiungimento di specifici obiettivi operativi ed organizzativi non rientranti nell'attività gestionale "ordinaria";
 - b) alla "performance di funzione" ossia:
 - alla capacità direttiva;
 - alla capacità di iniziativa;
 - all'affidabilità;
 - alla capacità di lavorare in gruppo;
 - alla proprietà di espressione;
 - alla competenza;
 - all'adattabilità;
 - al rendimento;
 - alla capacità di prendere decisioni;
 - alla capacità di comunicazione.

La valutazione della performance operativa delle POS è effettuata dall'OdV; la valutazione della performance di funzione è effettuata dal dirigente dell'ufficio (Ripartizione o Settore) in cui la POS è incardinata.

3. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dipendente da parte dei dirigenti, sia di strutture complesse (Ripartizioni) sia di strutture settoriali (Settori) sono effettuate, sentiti i responsabili dell'ufficio POS in cui il dipendente opera, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance. La valutazione della performance individuale dei dipendenti riguarda:

- sia l'area del "risultato ottenuto" in termini di qualità e rilevanza del contributo assicurato da ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, così come articolati nel PDO (performance operativa);
- sia l'area delle "competenze professionali dimostrate e dei comportamenti organizzativi assunti" (performance di funzione).

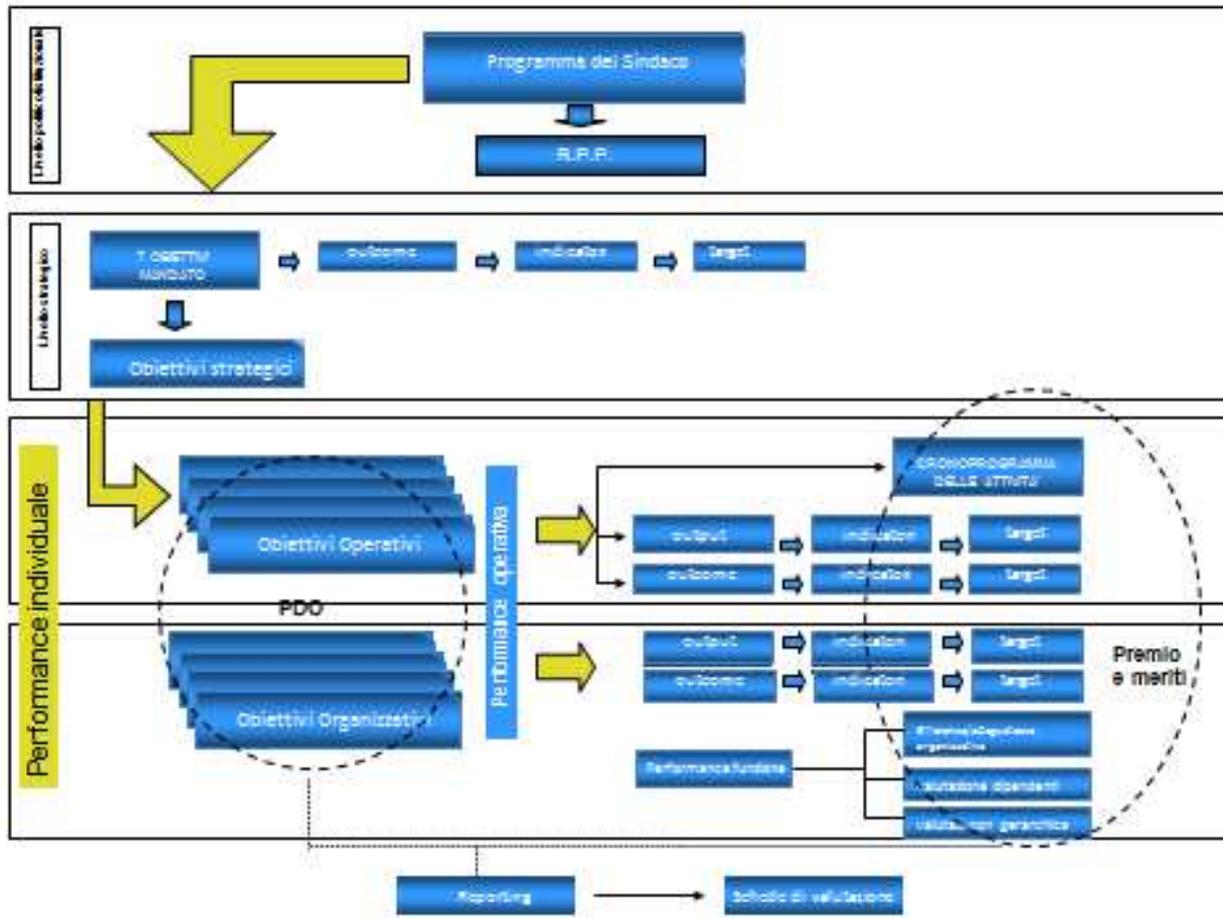
4. All'avvio del processo di valutazione, viene determinato con atto d'indirizzo del direttore generale il termine entro il quale ciascun dirigente deve procedere alla compilazione delle schede di valutazione del personale dipendente.

5. Il sistema di misurazione e valutazione della performance operativa deve rispettare i seguenti requisiti minimi:

- chiara definizione degli obiettivi;
- presenza di indicatori di *output* e di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* interni ed esterni;

- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- caratterizzazione degli indicatori a seguito di processo di autovalutazione della qualità degli stessi;
- rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance viene sinteticamente illustrato nella visione complessiva della figura seguente (mappa strategica).



Il processo

Come si può evincere dalla mappa strategica, il processo si sostanzia nelle seguenti fasi:

Impianto

1. Partendo dal programma del Sindaco vengono individuati gli obiettivi di mandato che consentiranno la redazione della Relazione Previsionale e Programmatica.
2. Gli obiettivi di mandato si concretizzeranno, a loro volta, in obiettivi strategici aventi anch'essi la durata del mandato. Per ciascun obiettivo di mandato saranno individuati gli *stakeholders*, gli indicatori di *outcome* e il loro *target* da raggiungere.
3. Dagli obiettivi strategici prendono corpo gli obiettivi operativi con una proiezione massima triennale.
4. La necessità di miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia di ciascuna struttura dà origine agli obiettivi organizzativi che possono avere anch'essi una proiezione massima triennale.
5. Le modalità con cui devono essere individuati gli obiettivi sono descritte nel manuale operativo di programmazione e controllo, dove vengono evidenziate le modalità con cui il PEG/PDO diventa lo strumento di avvio del ciclo di gestione della performance.

Gestione

1. L'Organismo di valutazione effettua misurazioni della performance con cadenza semestrale e redige apposita relazione pubblicata sul sito ufficiale del Comune.

Verifica

1. L'OdV monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso proponendo eventuali modifiche, anche con riferimento:
 - al sistema di valutazione non gerarchica sulla base dell'analisi statistica dei dati annuali;
 - al rapporto tra *performance* operativa e *performance* di funzione nella distribuzione dei punteggi.
2. L'OdV propone al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti e, limitatamente al raggiungimento dei rispettivi obiettivi trasmette altresì ai dirigenti di strutture in cui sono incardinate POS ed alla Ripartizione Personale la valutazione annuale dei titolari di posizione organizzativa, secondo quanto stabilito dal vigente sistema di valutazione e incentivazione.

Soggetti del Ciclo della performance

Organi di indirizzo politico

Hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ente (Sindaco, Giunta, Assessore ecc.)

Direttore Generale

All'interno del "Ciclo" ha il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ente in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di definire e pesare, sentiti i dirigenti, gli obiettivi operativi e approvare e pesare quelli organizzativi proposti dai Dirigenti, mediante adozione del PDO.

Dirigenti/Posizioni Organizzative

Ruoli che hanno un impatto diretto nella realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance del proprio Ente. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del ciclo di performance, in quanto è loro responsabilità condividere gli obiettivi di periodo – sia dell'intero Ente che dei relativi settori -, misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e proporre gli obiettivi per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni e gestendo il *feedback* intermedio e quello finale. La valutazione relativa al raggiungimento dei singoli obiettivi è, in ogni caso, attribuita dall'Organismo di Valutazione; è inoltre attribuita all'OdV la valutazione della "performance di funzione" dei soli dirigenti.

Dipendenti

Tutti i dipendenti devono essere coinvolti nella realizzazione degli obiettivi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Il dipendente deve avere anche un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio Dirigente/Responsabile. La valutazione dei dipendenti è effettuata dai Dirigenti preposti alla struttura organizzativa (Ripartizione o Settore) in cui il dipendente è incardinato (rapporto di servizio), sentito il responsabile della struttura (POS) presso cui il dipendente opera (rapporto funzionale). Il dipendente compila il questionario di valutazione non gerarchica sia della POS che del Dirigente preposto alla struttura organizzativa (Ripartizione o Settore) in cui è incardinato.

Organismo di Valutazione

L'OdV partecipa alla fase di definizione degli obiettivi effettuando la validazione degli indicatori; successivamente effettua la verifica delle *performance* e le modalità con cui sono stati conseguiti.

Stakeholder

[Digitare il testo]

Sono i soggetti portatori di interesse nei confronti dell'attività amministrativa del Comune. Fanno parte di questo insieme: i cittadini, i collaboratori, i gruppi di interesse locale, i sindacati, le associazioni e tutti coloro sui quali l'attività comunale può avere un impatto, nonché le strutture organizzative dell'Ente, con riferimento ai servizi/funzioni interni.

Manuale operativo di programmazione e controllo

Punto 1. Chiara definizione degli obiettivi operativi ed organizzativi

1. L'individuazione degli obiettivi operativi ed organizzativi, con una proiezione di durata massima triennale nel Piano della Performance/PDO è effettuata da parte del Direttore Generale, su proposta dei Dirigenti, nell'ottica della condivisione e trasparenza del sistema di valutazione, e deve avvenire in concomitanza alla programmazione finanziaria e in coerenza con gli obiettivi strategici nonché con i programmi della Relazione Previsionale e Programmatica.
2. In considerazione della possibilità del differimento del termine di approvazione del bilancio di previsione e bilancio pluriennale ai sensi dell'art 151 del TUEL, è facoltà del Direttore Generale avviare il processo di individuazione dei possibili obiettivi o revisione degli obiettivi pluriennali, anche in pendenza dell'esercizio provvisorio; l'adozione formale del PDO/Piano della Performance, contestuale all'approvazione del PEG annuale, ai sensi dell'art 169 co 3 bis TUEL, è comunque subordinata all'approvazione del bilancio.
3. Sugli obiettivi proposti dai dirigenti il Direttore Generale consulta l'assessore delegato *rationae materiae* circa la qualità del target in relazione agli obiettivi strategici dell'organizzazione e la sostenibilità del target in relazione alle risorse disponibili.
4. L'obiettivo deve essere chiaramente identificato, presentare una propria specificità e non essere sovrapposto ad altri obiettivi, deve prevedere risultati misurabili di output e di outcome.
5. Non sono proponibili obiettivi ai quali non sia associato alcun indicatore chiaro e misurabile.
6. Per ciascun obiettivo deve essere indicato un analitico cronoprogramma delle attività necessarie al raggiungimento dello stesso
7. L'obiettivo operativo deve essere coerente con quelli di mandato.
8. Deve essere proposto almeno un obiettivo operativo per ogni struttura dirigenziale, compilando la scheda di cui all'allegato A.
9. Gli obiettivi organizzativi, qualitativi e quantitativi, sono riferiti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del contributo della propria struttura.
10. Deve essere proposto almeno un obiettivo organizzativo per ogni struttura dell'Organigramma (Circoscrizioni, Staff, Settori, Progetti speciali, POS). Tale obbligo è esteso anche alle Ripartizioni qualora prive di strutture.
11. Gli obiettivi proposti dalle strutture sono inseriti nel PDO/Piano delle performance previa approvazione da parte del Direttore Generale che ne verifica: la coerenza e rilevanza rispetto agli obiettivi strategici, la compatibilità con le esigenze di utilizzo prioritario delle risorse, il coordinamento con gli altri obiettivi nell'ambito del PDO, la sinergia con gli obiettivi operativi.
12. La declinazione degli obiettivi organizzativi deve essere distinta per i Dirigenti e per i responsabili POS, compilando la scheda di cui all'allegato B.
13. Qualora siano conferiti incarichi di direzione di strutture "ad interim", ciò è oggetto di valutazione come comportamento organizzativo nella "performance di funzione".

Punto 2. Piano degli Obiettivi delle Società in House Providing

1. Ai sensi dell'art 147 quater TUEL, l'amministrazione definisce preventivamente gli obiettivi gestionali a cui devono tendere le società partecipate, secondo standard qualitativi e quantitativi.
2. Per le società partecipate *in house providing* il Piano degli Obiettivi aziendale (PdO) è il documento di riferimento attraverso il quale gli stessi attuano le strategie emanate dall'A.C.; ad esso si applicano i principi di cui al presente punto ed ai successivi punti 3. e 4. in ordine alla tipologia e alle caratteristiche degli obiettivi, degli indicatori e target, del cronoprogramma delle azioni; all'obiettivo deve essere associata l'indicazione del dirigente responsabile e delle risorse umane e finanziarie necessarie per il raggiungimento.
3. Il processo ed i termini di definizione degli obiettivi gestionali, il sistema di reportistica con cadenza almeno semestrale, è definito con regolamentazione interna delle società, in coerenza con i documenti di programmazione contabile e finanziaria delle società stesse e dell'A.C. e delle norme dei contratti collettivi di lavoro applicabili che disciplinano le forme di incentivazione del personale.
4. Gli obiettivi gestionali proposti dai competenti organi societari sono approvati dalla Giunta Comunale.
5. La Giunta Comunale valuta la coerenza e rilevanza degli obiettivi delle aziende e relativi target rispetto agli obiettivi strategici dell'amministrazione e la sostenibilità del target in relazione alle risorse disponibili.
6. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi da parte delle aziende in house è effettuata dall'OdV; il processo ed i tempi della valutazione sono disciplinati dal Regolamento dei Controlli sulle aziende partecipate di cui all'art 18 septies del Regolamento di Organizzazione Uffici e Servizi, nel rispetto dei principi di cui al punto 6 in quanto compatibili

Punto 3. Presenza di indicatori di *outcome*

1. La descrizione delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi deve seguire una logica tale da produrre sempre *output* e *outcome* misurabili. Mentre l'*output* ha una dimensione temporale di breve periodo, l'*outcome* ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli *stakeholder*.
2. Poiché misurare l'*outcome*, in molti casi, prevede il coinvolgimento di soggetti esterni all'Amministrazione e l'utilizzo di dati ufficiali, è di fondamentale importanza l'acquisizione di flussi di dati ed informazioni in possesso di soggetti diversi dall'amministrazione.
3. Nella fase di avvio si potrà fare uso di flussi dati già esistenti e si dovranno attivare eventuali modalità di raccordo per gestire il processo di acquisizione dagli *stakeholder* e terzi fornitori.
4. Per riuscire a sviluppare un insieme di *outcome* ed obiettivi coerenti con i programmi è essenziale identificare quali siano le categorie di *stakeholder*, interni e/o esterni, e quali effetti si desidera ottenere: individuarli a monte e misurarli a valle aiuta ad avere maggior chiarezza dal punto di vista della gestione strategica, così come rilevabile dagli obiettivi di mandato.

5. In fase di avvio, si individuano, a titolo di esempio non esaustivo, le seguenti tipologie implementabili di *stakeholder* (portatori di interesse):
- a. Interni all'Amministrazione:
 - ✓ Risorse umane;
 - ✓ Amministratori;
 - ✓ Organi di controllo interno;
 - ✓ Società partecipate in house;
 - ✓ Rappresentanze sindacali.
 - b. Esterni all'Amministrazione:
 - ✓ Cittadini;
 - ✓ Donne;
 - ✓ Giovani;
 - ✓ Anziani;
 - ✓ Bambini;
 - ✓ Genitori;
 - ✓ Stranieri;
 - ✓ Disabili;
 - ✓ Cittadini in situazioni di disagio;
 - ✓ Studenti;
 - ✓ Sportivi;
 - ✓ Turisti;
 - ✓ Contribuenti;
 - ✓ Automobilisti, ciclisti, pedoni, utilizzatori di mezzi pubblici;
 - ✓ Imprese;
 - ✓ Società partecipate;
 - ✓ Commercianti e albergatori;
 - ✓ Organizzazioni/associazioni;
 - ✓ Scuole e istituti di formazione;
 - ✓ Enti no profit;
 - ✓ Associazioni di volontariato;
 - ✓ Associazioni sportive e culturali;
 - ✓ Media;
 - ✓ Istituzioni;
 - ✓ Regioni/enti locali;
 - ✓ Polizia e forze dell'ordine;
 - ✓ Ospedali e aziende sanitarie;

- ✓ Università;
- ✓ Chiese.

Punto 4. Specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*

1. Ad ogni obiettivo è associato un cronoprogramma delle azioni necessarie per il suo conseguimento.
2. Per gli obiettivi di durata pluriennale deve essere previsto un indicatore di output al termine di ogni esercizio finanziario, relativo alle attività da realizzarsi, ed un indicatore di *outcome* al raggiungimento finale dell'obiettivo.
3. Ad ogni indicatore di *output/outcome* è associato un target, ossia il valore atteso, che ci si prefigge di ottenere al termine del processo.
4. Il target, sia per gli indicatori di output che per gli indicatori di *outcome*, deve essere sempre espresso numericamente.
5. Il riscontro sul raggiungimento dei target è effettuato dall'OdV.
6. Ogni obiettivo operativo deve essere obbligatoriamente accompagnato dalla preventiva individuazione degli *stakeholder* di riferimento.
7. Per ciascun target dovrà essere condotto da parte del Dirigente un test di valutazione basato sulle variabili indicate nella tabella 1 che segue:

Tabella 1: test di valutazione della qualità del target

Attributi dei target (valutazione su scala 0-10)		Target 1	Target n
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibile in termini informativi ¹		

8. Per ciascun indicatore dovrà essere condotto da parte del Dirigente un test di valutazione per l'adeguata individuazione degli indicatori di cui alla tabella 2 che segue

Tabella 2: test di valutazione dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Motivazione	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Essendo quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?

¹ Dispongo di sufficienti informazioni sul dato di partenza quali-quantitativo, a cui rapportare i risultati attesi? Si ripagherà il costo di raccogliere analizzare i dati?

Punto 5. Validazione e pesatura obiettivi operativi ed organizzativi

1. Gli obiettivi operativi ed organizzativi, così come individuati nel rispetto di quanto stabilito al punto 1 del presente manuale, prima dell'adozione del PDO da parte del Direttore Generale, saranno trasmessi all'OdV per la preventiva validazione con riferimento alla misurabilità e alla sostenibilità degli indicatori di *output* e di *outcome* proposti dai Dirigenti per ciascun obiettivo.
2. Indicatori non validati possono essere sostituiti dall'OdV, sentiti i dirigenti interessati.
3. I target saranno proposti dai Dirigenti, sentito l'Assessore di riferimento, e comunque definiti dal Direttore Generale.
4. Successivamente, il Direttore Generale procederà a valutare la qualità dei singoli obiettivi e ad assegnare a ciascuno di essi un peso in ragione della complessità dell'azione amministrativa sottostante, delle risorse disponibili, dell'impegno diretto e personale assicurato dal Dirigente e dalla propria struttura alla sua realizzazione, della concentrazione delle azioni (pesatura).
5. La validazione degli indicatori e la valutazione della qualità dei singoli obiettivi (pesatura) saranno oggetto di incontro con i singoli dirigenti.
6. È facoltà dei dirigenti, entro 10 giorni dalla comunicazione della validazione e pesatura degli obiettivi, proporre adeguamenti o modifiche degli obiettivi medesimi di concerto con l'OdV e il Direttore Generale, per quanto di rispettiva competenza, al fine di consentire la definizione di obiettivi di livello più elevato.
7. Al termine del processo di validazione e pesatura degli obiettivi il Direttore Generale procede alla adozione del PDO/Piano degli Obiettivi, da sottoporre alla Giunta Comunale contestualmente al PEG

Punto 6. Processo di valutazione individuale del dirigente

1. La rilevazione effettiva delle performance avverrà attraverso specifica reportistica a cura del Dirigente con cadenza massima semestrale, conformemente alla scheda di rilevazione allegato C. Nella reportistica il dirigente/POS responsabile dell'obiettivo deve indicare:
 - in relazione a ciascuna attività, una relazione sintetica sullo stato di attuazione;
 - in relazione a ciascun *output/outcome*, rispetto al target atteso, la percentuale di effettivo conseguimento alla data del *report*.
2. L'OdV effettua i riscontri sui dati dichiarati nei *report* al fine di valutare l'effettiva percentuale di conseguimento degli obiettivi, anche richiedendo specifiche relazioni integrative ai dirigenti/POS responsabili.
3. Per la valutazione della performance individuale dei dirigenti viene utilizzata una scala di valutazione da 0 a 100 punti, attribuiti in base ai parametri di cui ai successivi commi.
4. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi, sia operativi che organizzativi, incide sulla valutazione individuale del Dirigente con un peso massimo di 40 punti, assegnati in ragione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, così come misurato dal target.
5. Tutti gli obiettivi (operativi ed organizzativi) in capo alle Unità Organizzative (Settori e POS) incardinate nella Ripartizione concorrono alla valutazione del Direttore di Ripartizione. Tutti gli obiettivi (operativi e organizzativi) in capo alle unità

organizzative (POS) incardinate nel Settore concorrono alla valutazione del Direttore di Settore.

6. Al fine delle operazioni di calcolo, preliminarmente si procede alla valutazione di ciascun obiettivo, sia operativo che organizzativo, attraverso l'espressione di un punteggio da 0 (zero) a 40 (quaranta) secondo la modalità indicata al punto 6.3.
7. La valutazione così conseguita da ogni singolo obiettivo (sia operativo che organizzativo) è corretta dall'OdV sulla base della specifica valutazione di qualità attribuitagli in fase di pesatura.
8. La valutazione della qualità dell'obiettivo si esprime in termini di *bassa* qualità (valore 1), *media* qualità (valore 2) e *alta* qualità (valore 3). Se la qualità dell'obiettivo è pari a 1 (*bassa* qualità), si applica un correttivo del 20% (in diminuzione) al punteggio obiettivo assegnato. Se la qualità dell'obiettivo è pari a 2 (*media* qualità), si applica un correttivo del 10% (in diminuzione) al punteggio obiettivo assegnato. Se la qualità dell'obiettivo è pari a 3 (*alta* qualità), non si applica alcun correttivo e rimane confermato il punteggio obiettivo assegnato. La "pesatura" terrà conto del numero e della rilevanza delle attività di competenza della medesima struttura cui fa capo l'obiettivo .
9. A seguito dell'attribuzione dei punteggi pesati riferiti ai singoli obiettivi, si procede alla valutazione complessiva degli obiettivi (sia operativi che organizzativi) effettuando una media dei punteggi ottenuti.
10. La valutazione complessiva della performance individuale "operativa" per tutti i dirigenti viene completata attraverso la valutazione delle seguenti performance "di funzione":
 - a) **efficienza nell'impiego delle risorse umane e finanziarie assegnate**, attraverso:
 - I. il contenimento delle spese (riduzione dei costi, razionalizzazione degli acquisti, attivazione forme di partenariato pubblico privato, attivazione sponsorizzazioni, introduzione di forme di valutazione degli investimenti pubblici e dei programmi di spesa) MAX PUNTI 10;
 - II. l'ottimizzazione dei tempi, semplificazione dei procedimenti amministrativi e trasparenza dell'attività amministrativa (rispetto o riduzione dei termini di conclusione di procedimenti amministrativi ex art 2 co.9 L.241/90; adeguatezza dei livelli di comunicazione e trasparenza in attuazione delle disposizioni di cui all'art 11 Dlgs 150/09, art 2 L 190/2012, Dlgs 33/2013, nonché di specifiche norme di settore; partecipazione degli interessati al procedimento amministrativo e rispetto dei termini per l'accesso alla documentazione amministrativa e l'accesso civico; aggiornamento della modulistica da pubblicare sul portale; tempestività nella compilazione delle schede di valutazione del personale dipendente di cui all'All. F e G e della reportistica di cui all'allegato C; vigilanza e promozione circa l'applicazione del Codice di Comportamento dei Dipendenti Pubblici di cui al DPR 62/2013; vigilanza e promozione circa l'applicazione della normativa sulle incompatibilità dei dipendenti di cui agli artt 60 e ss. DPR 3/57; tempestività nel rispetto degli adempimenti di cui al Dlgs 39/2013 in caso di incompatibilità e inconfiribilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati di diritto pubblico rivestiti dai dirigenti) MAX PUNTI 10;
 - III. lo sviluppo dell'efficienza (utilizzo di sistemi informativi, strumenti e tecniche di miglioramento dei servizi/funzioni, utilizzo tecniche di

customer satisfaction per rilevare il livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, aumento dell'offerta di servizi) MAX PUNTI 5;

b) **adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo** mediante:

I. incarichi aggiuntivi non rientranti nei compiti *rationae officii*, tenuto conto della durata e del grado di responsabilità esterna (direzione di strutture vacanti "*ad interim*", presidenza o componente di commissioni di gare e concorso, componente Comitato Garanti, partecipazione a gruppi di lavoro, incarichi comunque collegati alla rappresentanza di interessi dell'ente di cui all'art 20 CCNL 22.02.2010) MAX PUNTI 10

II. capacità di promuovere soluzioni integrate e trasversali che coinvolgono più strutture, mediante coordinamento e collaborazione interna MAX PUNTI 2

III. problem solving (ovvero capacità di soluzione di eventuali problemi riguardanti le proprie attività e, se necessario, di adottare e promuovere soluzioni efficaci e innovative, dopo averne valutato efficacemente aspetti positivi, negativi ed eventuali alternative) MAX PUNTI 3

IV. comportamenti organizzativi posti in essere per assicurare e promuovere la legittimità, regolarità, imparzialità e correttezza dell'azione amministrativa (partecipazione, in termini propositivi e attuativi, ai programmi sulla trasparenza ed integrità di cui al Dlgs 150/09 e piani anticorruzione di cui alla L 190/12, controlli effettuati nella fase preventiva della formazione degli atti e nella fase successiva, in collaborazione con il Segretario, ai sensi dell'art 147 bis TUEL) MAX PUNTI 10

c) **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, dimostrata tramite una differenziazione delle valutazioni, sulla base della valutazione media del personale assegnato, il cui calcolo è eseguito dalla Ripartizione Personale MAX PUNTI 5

In caso di mutamento dell'incarico di direzione nel corso dell'anno, il nuovo incaricato effettua la valutazione su parere conforme del dirigente che ha ricoperto l'ufficio per il periodo prevalente dell'anno.

d) **valutazione non gerarchica da parte dei dipendenti della struttura** MAX PUNTI 5.

Questa valutazione sulla base del questionario allegato "D" verrà effettuata con riferimento alle risposte alle domande 1, 3, 4 e 8 (le altre avranno un carattere informativo). Il calcolo sarà effettuato sulla media dei punteggi che saranno attribuiti a ciascuna domanda e lo spoglio sarà eseguito dalla Ripartizione Personale.

In caso di mutamento dell'incarico di direzione della struttura nel corso dell'anno, la valutazione non gerarchica riguarderà il dirigente che ha ricoperto l'ufficio per il periodo prevalente dell'anno.

11. Per l'attribuzione dei punteggi alla *performance* operativa ed alla *performance* di funzione di cui alle lettere a) e b) ci si potrà avvalere:

- dell'analisi del fascicolo personale del Dirigente, alimentato nel corso dell'anno da segnalazioni pervenute all'OdV dagli *stakeholders*;

- di relazioni del Dirigente stesso, del Direttore Generale e del Segretario Generale, con particolare riferimento al punto 6 co. 10 lett. A II e al punto 6 co. 10 lett. B IV;
 - di rilevazioni e verifiche effettuate presso le strutture dall'OdV;
 - di rilevazioni effettuate presso *stakeholders* interni ed esterni in relazione ai servizi erogati.
12. Entro il 31 gennaio l'OdV, sentito il Direttore Generale e il Segretario Generale, definisce i criteri e gli indicatori di misurazione dei valori sub ponderali della *performance* di funzione.
 13. L'esito della valutazione è formalizzato in apposito colloquio con il dirigente valutato di cui viene redatta apposita scheda conforme all'allegato E, sottoscritta dall'OdV e dal dirigente per presa visione.
 14. Nel caso di cambiamento in corso d'anno dell'incarico dirigenziale, il dirigente è valutato per il periodo prevalente ed in ogni caso per quello per cui sono state attuate le azioni previste per la realizzazione degli obiettivi di struttura; tale valutazione rileva anche ai fini del calcolo del "budget di struttura" ai fini del compenso accessorio al personale dipendente di cui all'art 17 co2 lett a) CCNL 1999.
 15. Al termine della procedura di valutazione l'OdV propone al Sindaco la valutazione annuale dei Dirigenti che è recepita con Decreto Sindacale e comunicata al dirigente interessato.
 16. Ai sensi dell'art 11 Dlgs 150/2009 e del Dlgs 15/02/2013, a cura della Ripartizione Personale, sono pubblicati sul sito internet dell'ente nella sezione "Amministrazione Trasparente":
 - l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e quelli effettivamente distribuiti;
 - l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
 - le retribuzioni dei dirigenti, POS e titolari di incarichi amministrativi di vertice, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
 - le ulteriori informazioni previste dal Piano della Trasparenza e Legalità.
 17. Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del presente sistema di misurazione e valutazione delle performance rileva ai fini dell'art 21 co,1 Dlgs 165/2001.

Punto 7. Fattori di valutazione per i dirigenti legali di Staff dell'Avvocatura Civica

1. Per i Dirigenti legali di Staff dell'Avvocatura Civica, in considerazione dello svolgimento di attività esclusivamente professionale all'interno dell'Amministrazione Comunale, con esclusione di gestione di risorse umane e finanziarie ed attività amministrativa, in base al vigente funzionigramma, si procederà alla valutazione complessiva della performance individuale procedendo esclusivamente alla valutazione dei seguenti fattori:
 - a. contributo assicurato alle altre strutture comunali (n. di pareri formulati, attività di consulenza e assistenza giuridica assicurata alle altre strutture comunali attraverso partecipazione a riunioni); MAX PUNTI 20;
 - b. adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo mediante:
 - incarichi aggiuntivi;
 - coordinamento avvocatura; MAX PUNTI 25

- c. concreto esercizio delle competenze specialistiche richieste dall'incarico ricoperto (n. udienze presenziate; n. udienze presenziate presso le Corti di grado superiore);
MAX PUNTI 15
- d. competitività del servizio (rapporto tra n. cause incardinate all'interno dello Staff e cause esterne conferite nell'anno; risorse recuperate a seguito di vittorie di liti);
MAX PUNTI 25.
- e. capacità di applicare proprie conoscenze ed abilità giuridiche ad un concreto contesto di lavoro, di, aggiornarle, trasferirle e condividerle (è un punto di riferimento per la soluzione di problemi giuridici complessi; contribuisce alla crescita professionale di colleghi e collaboratori; è attento alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro e contribuisce mediante relazioni informative)
MAX PUNTI 15.

Punto 8. Fattori di valutazione per i dirigenti scolastici

1. Per i Dirigenti Scolastici, in considerazione della specificità delle funzioni svolte all'interno dell'Amministrazione Comunale, a carattere didattico, oltre che gestionale ed amministrativo, si procederà alla valutazione complessiva della performance individuale nei termini che seguono.
2. Nel confermare il percorso di valutazione delineato al punto 6 del presente manuale, la valutazione di cui al punto 6, comma 10, lettera B I è attribuita in base al seguente fattore di valutazione delle funzioni didattiche: capacità di promuovere il successo formativo, la crescita degli apprendimenti e la qualità del servizio reso misurato attraverso indagini di customer satisfaction MAX PUNTI 10.

Punto 9. Fattori di valutazione per il personale responsabile di posizione organizzativa strutturale

1. La valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa strutturata riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati (*performance operativa*), sia l'area delle competenze professionali espresse (*performance di funzione*).
2. Per la valutazione della performance individuale del personale responsabile di posizione organizzativa strutturale viene utilizzata una scala di valutazione da 0 a 100 punti, attribuiti in base ai parametri di cui ai successivi commi.
3. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi in capo alle POS, ovvero della cosiddetta "*performance operativa*" incide sulla valutazione individuale del personale responsabile di posizione organizzativa strutturale con un peso massimo di 35 punti, assegnati in ragione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, così come misurato dal target.
4. La rilevazione effettiva delle performance avverrà attraverso specifica reportistica a cura della POS con cadenza massima semestrale, secondo quanto indicato al punto 6 comma 1.
5. La valutazione così conseguita da ogni singolo obiettivo è corretta dall'OdV sulla base della specifica valutazione di qualità attribuitagli in fase di pesatura.
6. La valutazione della qualità dell'obiettivo si esprime in termini di *bassa* qualità (valore 1), *media* qualità (valore 2) e *alta* qualità (valore 3). Se la qualità dell'obiettivo è pari a 1 (*bassa* qualità), si applica un correttivo del 20% (in diminuzione) al punteggio obiettivo assegnato. Se la qualità dell'obiettivo è pari a 2 (*media* qualità), si applica un correttivo del 10% (in diminuzione) al punteggio obiettivo assegnato. Se la qualità dell'obiettivo è pari a 3 (*alta* qualità), non si applica alcun correttivo e rimane confermato il punteggio obiettivo assegnato.

7. La "pesatura" terrà conto del numero e della rilevanza delle attività che sarebbero svolte all'interno della struttura cui fa capo l'obiettivo.
8. A seguito dell'attribuzione dei punteggi pesati riferiti ai singoli obiettivi, si procede alla valutazione complessiva degli obiettivi effettuando una media dei punteggi ottenuti.
9. L'esito della valutazione è formalizzato in apposito colloquio con il responsabile di posizione organizzativa valutato di cui viene redatta apposita scheda, sottoscritta dall'OdV e dal dipendente per presa visione (ALL. F).
10. Al termine della procedura di valutazione l'OdV trasmette l'esito della valutazione al dirigente della struttura (Ripartizione, Settore) in cui la POS è incardinata, comunicandola contestualmente al dipendente interessato e alla Ripartizione Personale.
11. La valutazione complessiva della performance individuale viene completata attraverso la valutazione delle seguenti "performance di funzione":
 - a. capacità direttiva (abilità nell'indurre il personale assegnato a rendere le prestazioni desiderate) MAX 6 PUNTI;
 - b. capacità di iniziativa (tendenza ad agire in autonomia – propensione ad assumersi responsabilità – originalità) MAX 6 PUNTI;
 - c. affidabilità (risposta in termini di qualità ed efficacia alle disposizioni ricevute) MAX 6 punti;
 - d. capacità di lavorare in gruppo (attitudine al lavoro di gruppo, capacità di coordinare gli altri colleghi evitando conflitti e personalismi, capacità di rapportarsi agli altri con le giuste modalità MAX 6 PUNTI;
 - e. proprietà di espressione (capacità di espressione orale e scritta) MAX 6 PUNTI;
 - f. competenza (grado di conoscenza del lavoro affidato e sviluppo costante delle proprie conoscenze professionali) MAX 6 PUNTI;
 - g. adattabilità (grado di prontezza nell'apprendere e nell'applicare nuove procedure, teorie, disposizioni ed adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto) MAX 6 PUNTI;
 - h. rendimento (produttività individuale per procedimenti assegnati e attività di studio nel rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione) MAX 6 PUNTI;
 - i. capacità di prendere decisioni (capacità di prendere decisioni in modo autonomo sia per attività di routine che problemi di carattere straordinario) MAX 6 PUNTI;
 - j. capacità di comunicazione (capacità di trasmettere ai superiori ed alle strutture le proprie conoscenze, capacità di trasmettere l'input giusto per il raggiungimento del risultato – capacità di suscitare nell'utenza e nel personale un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente) MAX 6 PUNTI;
 - k. valutazione non gerarchica da parte dei dipendenti della struttura MAX 5 PUNTI.
12. Pertanto, la valutazione della performance di funzione concorre fino ad un massimo di 65 punti nella valutazione complessiva del Responsabile di posizione organizzativa strutturale.
L'attribuzione dei punteggi relativi alla performance di funzione del personale responsabile di posizione organizzativa strutturale su ogni singolo indicatore compete al Dirigente di Ripartizione ovvero al Dirigente di Settore in cui il Responsabile di POS è strutturalmente incardinato. L'attribuzione del punteggio relativo al punto k della

performance di funzione del personale responsabile di posizione organizzativa strutturale sarà assegnato sulla base del questionario allegato "D1" ed il calcolo sarà effettuato sulla media dei punteggi che saranno attribuiti a ciascuna domanda, e lo spoglio sarà eseguito dalla Ripartizione Personale. L'esito della valutazione sulla performance individuale del dipendente responsabile di posizione organizzativa strutturale è formalizzato in apposita scheda (ALL. F).

Punto 10. Criteri generali relativi ai sistemi incentivanti la produttività

1. Il sistema di incentivazione della produttività collettiva ed individuale è strettamente collegato agli obiettivi del PDO/Ciclo delle Performance. Il sistema di valutazione riconosce e premia l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi predeterminati (così come attestato dall'OdV), in sintonia con i programmi dell'Amministrazione; sono fatte salve le competenze demandate alla contrattazione collettiva dal Dlgs 165/01 e 150/09 in materia di determinazione dei criteri per la ripartizione e la destinazione delle risorse decentrate ai sensi dell'art 4 co.2 lett.a e art 5 co.1 CCNL 1992.
2. Per produttività individuale si intende una modalità di corresponsione del salario accessorio, aperta alla partecipazione di tutti i dipendenti, commisurata alla valutazione individuale, ossia alla valutazione da parte dei dirigenti dell'apporto dei singoli lavoratori al conseguimento del risultato complessivo della struttura apicale di appartenenza e alla valutazione della performance di funzione del dipendente.
3. Per produttività collettiva si intende una modalità di corresponsione del salario accessorio collegata alla realizzazione di progetti obiettivo o piani di lavoro cioè, attività destinate al raggiungimento di specifici risultati da parte del gruppo di lavoro, che abbiano il carattere di miglioramento o innovazione, ossia che realizzino nuovi servizi e funzioni ovvero migliorino le modalità di erogazione di servizi preesistenti in termini quali-quantitativi ovvero per recuperare situazioni di disfunzionalità organizzative e procedurali; la corresponsione è commisurata alla valutazione del raggiungimento dello specifico risultato da parte del gruppo di lavoro.
4. Le modalità di proposizione, finanziamento ed approvazione dei progetti, i criteri di partecipazione dei dipendenti in base a criteri di selettività e l'accertamento dei risultati attraverso il sistema di valutazione delle performance sono disciplinati al punto 15.
5. Ai fini della erogazione della produttività individuale, il premio è riconosciuto all'intera struttura in relazione alla realizzazione degli obiettivi del PDO ed è successivamente ripartito in relazione al merito ed all'impegno individuale.

Punto 11. Fattori di valutazione per il personale dipendente

1. La valutazione della performance individuale dei dipendenti (All. G) riguarda sia il contributo individuale che ogni dipendente apporta alla performance della struttura di appartenenza (*performance operativa*), sia le competenze professionali dimostrate e i comportamenti organizzativi assunti nel periodo di valutazione di riferimento (*performance di funzione*).
2. Per la valutazione della performance individuale dei dipendenti viene utilizzata una scala di valutazione da 0 a 100 punti, attribuiti in base ai parametri di cui ai successivi commi.
3. Alla valutazione del contributo individuale alla performance della struttura di appartenenza è attribuito un peso massimo di 20 punti sulla base dell'ampiezza del

contributo apportato; la scala di valutazione associata prevede un punteggio che varia da 0 a 20 punti, articolato su cinque gradi di giudizio.

- Contributo individuale di rilievo: PUNTI MAX 20;
 - Contributo individuale ampio: PUNTI MAX 15;
 - Contributo individuale discreto: PUNTI MAX 10;
 - Contributo individuale contenuto: PUNTI MAX 6;
 - Contributo individuale non significativo: PUNTI MAX 5.
4. Alla valutazione delle competenze/comportamenti organizzativi è attribuito un peso massimo di 80 punti. I parametri di valutazione delle competenze/comportamenti organizzativi, declinati attraverso indicatori distinti, sono definiti qui di seguito:
- a) Prestazione (contenuto delle mansioni affidate e modalità di svolgimento):
 - Posizione (grado di complessità della posizione ricoperta ed eventuali responsabilità tecnico-procedimentali assegnate); PUNTI MAX 10
 - Efficienza e qualità (grado di rendimento in relazione alle prestazioni richieste in termini di tempo, precisione e completezza) PUNTI MAX 10
 - b) Capacità professionale (grado e completezza della preparazione professionale in relazione alle mansioni affidate che si traducono in comportamenti attivi):
 - Autonomia operativa (capacità dimostrata di saper lavorare anche senza continue istruzioni); PUNTI MAX 10
 - Iniziativa (capacità di proporre soluzioni innovative alle problematiche di ogni giorno) PUNTI MAX 10
 - c) Qualità personali (profilo caratteriale del soggetto)
 - Collaborazione (capacità di lavorare in gruppo); PUNTI MAX 10
 - Adattabilità (capacità di far fronte a situazioni nuove di tipo ambientale e/o procedurali con riferimento anche alla capacità di operare, sia pure temporaneamente, in strutture diverse da quelle di assegnazione) PUNTI MAX 10
 - d) Preparazione professionale (grado di conoscenza delle mansioni assegnate – nozioni teoriche, tecniche, amministrative, gestionali – nonché di conoscenze di carattere interdisciplinare):
 - Preparazione generale (grado di conoscenza delle tematiche di interesse intersettoriale e la propensione ad apprendere); PUNTI MAX 10
 - Preparazione specifica (grado di conoscenza delle attività proprie del profilo di appartenenza) PUNTI MAX 10
5. Nel caso in cui, in corso d'anno, il dipendente passi a prestare il proprio servizio presso altra struttura, sarà valutato per il periodo prevalente.
6. Per il personale con il profilo di Polizia Municipale (Cat. D e C) in considerazione delle specificità delle mansioni svolte dal Corpo di Polizia Municipale, la valutazione della performance di funzione, fermo restando il peso massimo di 80 punti attribuibile alla performance di funzione ed i medesimi parametri di valutazione utilizzati per tutto il personale dipendente, è effettuata con riferimento a specifici fattori subponderali e specifici pesi, in conformità alla scheda di valutazione specifica per il personale con il profilo di Polizia Municipale (All.G1)

Punto 12 Valutazione negativa della *performance* individuale del dipendente e dei dirigenti

1. In caso di valutazione negativa della performance individuale del dipendente, nessun compenso può essere erogato ai sensi dell'art 17 co 2 lett.a) CCNL 1/4/99.
2. In caso di valutazione negativa della performance individuale del dirigente ai sensi art 14 CCNL CCNL 23.12.1999 e art 13 CCNL 22.02.2006, la mancata erogazione dell'indennità di risultato costituisce esito vincolato e automatico; è fatta salva l'applicabilità delle specifiche misure previste dall'art 21 Dlgs 165/2001 previste nei casi più gravi di responsabilità dirigenziale, con le procedure di contestazione di cui al vigente Regolamento di Organizzazione Uffici e Servizi e Dlgs 165/01;
3. La contrattazione collettiva individua la soglia di sufficienza della performance di operativa e di funzione, sia per il personale dipendente che per i dirigenti, sotto la quale la valutazione si intende negativa.
4. Nel corso dell'esercizio finanziario, e comunque in sede di verifica semestrale dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi individuati nel PDO, il dirigente, a cui è assegnato il dipendente, che rileva fatti o comportamenti del dipendente che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione negativa della sua performance individuale, contesta senza indugio la circostanza al dipendente. Nessuna valutazione negativa può essere attribuita al dipendente, che non è stato oggetto di preventiva contestazione da parte del dirigente in corso di esercizio. Le osservazioni del dirigente sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dal dirigente e dal dipendente per presa visione.
5. L'omessa contestazione al dipendente costituisce colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, e da luogo a responsabilità dirigenziale, ai sensi dell'art 21 Dlgs 165/01, con conseguente, decurtazione dell'indennità di risultato, sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione, di una quota fino all'ottanta per cento. In ogni caso l'omessa contestazione è considerata in sede di valutazione del dirigente ai fini della valutazione del parametro B - adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo).
6. Nel corso dell'esercizio finanziario - e, comunque in sede di verifica semestrale dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi individuati nel PDO ovvero dall'analisi del fascicolo personale del dirigente, dalle relazioni del dirigente stesso, del Direttore Generale e del Segretario Generale, dalle rilevazioni e verifiche effettuate presso le strutture dall'OdV, dalle rilevazioni effettuate presso gli stakeholders interni ed esterni in relazione ai servizi erogati - l'OdV che rileva fatti o comportamenti del dirigente che, se protratti nel corso dell'anno, possono dare luogo a valutazione negativa della sua performance individuale, contesta senza indugio la circostanza al dirigente.
7. Nessuna valutazione negativa può essere attribuita al dirigente che non è stato oggetto di preventiva contestazione da parte dell'OdV in corso di esercizio.
8. Le osservazioni dell'OdV sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dall'OdV e dal dirigente per presa visione.

Punto 13. Valutazione dei dipendenti responsabili di posizione organizzativa strutturale. Procedure di conciliazione

1. Entro 10 giorni dal ricevimento della proposta definitiva di valutazione della performance operativa, l'incaricato di posizione organizzativa può inviare al OdV osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

2. L'OdV provvede quanto prima ad invitare l'incaricato di posizione organizzativa ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio; del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale che è inviato immediatamente all'interessato, al direttore generale e alla Ripartizione Personale.
3. Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione della performance di ruolo, l'incaricato di posizione organizzativa può inviare al dirigente che ha espresso la valutazione osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole. Questi provvede quanto prima ad invitare l'incaricato di posizione organizzativa ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio l'incaricato di posizione organizzativa può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del Dirigente. Il verbale è inviato immediatamente all'interessato, al Direttore Generale e alla Ripartizione Personale.

Punto 14. Valutazione dei dipendenti. Procedure di conciliazione

1. Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il dipendente può inviare al dirigente che ha espresso la valutazione osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole. Questi, se ritiene non infondata la richiesta, provvede quanto prima ad invitare il dipendente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dipendente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del Dirigente. Il verbale è inviato immediatamente agli interessati, al Direttore Generale e alla Ripartizione Personale.

Punto 15. Principi generali per l'attribuzione della produttività collettiva art. 17, comma 2, lettera a) del c.c.n.l. del 01-04-1999 e art. 37 del C.C.N.L. Regioni - Enti Locali del 22-01-2004, correlati al merito e all'impegno di gruppo: valutazione dei progetti e piani di lavoro di cui al punto 10 comma 3.

1. L'attribuzione dei compensi per la produttività collettiva è da intendersi strettamente correlata ad effettivi incrementi dell'attività lavorativa che determinano un risultato aggiuntivo ed apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa, in termini di maggior tempo o maggior impegno; In nessun caso sarà erogata la produttività collettiva sulla base d'automatismi comunque denominati.
2. I progetti o piani di lavoro dovranno tendere a:
 - miglioramento quali-quantitativo relativo a servizi e processi e funzioni già esistenti
 - realizzazione di nuovi servizi e funzioni
 - recupero di situazioni di disfunzionalità organizzative e procedurali
3. Tali progetti devono perseguire obiettivi: rilevanti, specifici, misurabili, tempificati, condivisi e coerenti con il PDO/Piano delle Performance e con gli strumenti di programmazione dell'ente.
4. Il progetto incentivante deve riguardare un gruppo di dipendenti, selezionati previa adeguata pubblicità, in base al possesso di professionalità adeguata al risultato da raggiungere.

5. Il Direttore di struttura apicale (Ripartizione/Circoscrizione/Staff) deve predisporre le proposte di progetto obiettivo da realizzarsi nell'esercizio successivo entro il 31 novembre di ogni anno , da presentare al Direttore Generale. Progetti intersettoriali possono essere proposti congiuntamente da più dirigenti. Il Direttore proponente assume le funzioni di Responsabile dell'Unità di progetto.
6. L'ammontare del fondo per i progetti e piani di lavoro è definito in sede di contrattazione decentrata, valutato il numero e la rilevanza delle proposte pervenute e dei limiti imposti - dalla normativa vigente all'ammontare complessivo delle risorse destinate al trattamento accessorio del personale.
7. Ciascun progetto dovrà indicare:
 - a) una descrizione dettagliata del progetto e del risultato che s'intende conseguire:
 - definizione puntuale dell'obiettivo/i che si intende perseguire e che sia misurabile e verificabile attraverso l'individuazione di indicatori di risultato ben precisati e corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dei dati elementari posti a base dei calcoli;
 - definizione di un piano dettagliato delle attività da porre in essere e necessarie al raggiungimento del risultato;
 - descrizione dell'impatto (outcome) ovvero della ricaduta verificabile e percepibile che tale progetto avrà sugli utilizzatori finali
 - b) il numero di dipendenti necessari, il ruolo (categoria e profilo) e l'eventuale particolare professionalità necessaria, il numero di ore di lavoro /carico di lavoro/ prestazione professionale previste per ciascuno:
 - c) tempi di realizzazione del progetto con eventuale indicazioni di fasi intermedie autonomamente valutabili dall'OdV;
 - d) valutazione economica del progetto e sua sostenibilità (costi per le risorse umane e strumentali necessarie per la realizzazione);
 - e) criteri di remunerazione del personale coinvolto (ossia "budget individuale potenziale", fermo restando che in ogni caso la remunerazione effettivamente spettante è collegata alla verifica del raggiungimento dei risultati ed in proporzione al raggiungimento degli stessi), a titolo esemplificativo:
 - costo orario della prestazione aggiuntiva in base alla categoria di appartenenza;
 - quota percentuale di partecipazione al progetto in base al carico di lavoro assegnato; costo parametrato a unità/prodotto
 - costo parametrato a unità/prodotto
 - apporto del partecipante in base al ruolo/funzione svolto quali a titolo esemplificativo:

RUOLO	FUNZIONE
Direttivo	di coordinamento / di controllo /di responsabilità esterna
Istruttorio	di alta specializzazione/ correlato a specifica attività professionale
Istruttorio	di media specializzazione
Esecutivo	di media difficoltà
Esecutivo	di bassa difficoltà
Ausiliario	di supporto per attività semplici e ripetitive

8. La descrizione dettagliata del progetto dovrà essere accompagnata altresì da una relazione sulla valutazione ex ante del progetto presentato che evidenzia taluni criteri di qualità:

- pertinenza (ovvero in che misura la proposta progettuale è basata su problemi, condizioni negative o semplicemente da migliorare dei beneficiari del progetto);
 - coerenza interna (ovvero il progetto è costruito in modo logico? Le attività definite nel progetto portano ai risultati e i risultati portano al raggiungimento dell'obiettivo finale che si intende perseguire?);
 - sostenibilità (ovvero dimostrazione che realizzando quelle azioni, con le appropriate risorse, sono assicurati determinati benefici).
9. I progetti, contestualmente alla presentazione al Direttore Generale, dovranno essere trasmessi all'OdV per l'espressione di un parere preventivo (validazione) entro il 31 dicembre, ovvero entro un mese dalla presentazione del progetto circa la misurabilità e la sostenibilità degli indicatori di risultato individuati nel progetto stesso; la pertinenza del progetto-obiettivo o piano di lavoro rispetto agli obiettivi strategici o al PDO/piano delle performance e la fattibilità. È facoltà dell'OdV convocare il Responsabile dell'Unità di Progetto per eventuali rimodulazioni dello stesso ai fini della positiva validazione.
 10. Il progetto validato è oggetto di informazione preventiva alle OOSS ai sensi dell'art. 7 CCNL 01.04.1999.
 11. Una volta in possesso della validazione dell'OdV e, comunque, entro il 31 gennaio di ciascun anno, il progetto è sottoposto all'approvazione della Giunta Comunale, a cura del Dirigente Responsabile dell'Unità di Progetto, il quale, nell'ambito del parere ex art 49 TUEL verifica:
 - a) l'adeguatezza dei parametri sulla base dei quali sia stato quantificato il costo del progetto e la relativa sostenibilità;
 - b) l'adeguatezza della qualificazione (categoria e profilo) e della professionalità/competenza richiesta per la partecipazione al progetto;
 - c) la congruità dei parametri per la remunerazione del personale coinvolto.
 12. La selezione dei partecipanti sulla base della qualificazione posseduta e della specifica professionalità e competenza è effettuata dal Responsabile dell'Unità di Progetto.

Punto 16. Valutazione dei progetti e piani di lavoro

1. È di competenza dell' ODV l'accertamento del grado di raggiungimento dell'obiettivo/i così come definito nel progetto o piano di lavoro.
2. Condizione imprescindibile ai fini della fruizione dei compensi incentivanti non sarà dunque la semplice attività aggiuntiva prestata dal singolo dipendente coinvolto, bensì il risultato aggiuntivo conseguito.
3. Per consentire le operazioni di verifica e di liquidazione della produttività collettiva, dovranno essere trasmesse all'OdV e, per conoscenza, al Direttore Generale, dettagliate relazioni da parte dei Direttori di Ripartizione/Circoscrizione/Staff (Responsabili dell'Unità di Progetto), al termine di conclusione del progetto o della fase valutativa intermedia o comunque entro 30 giorni dalla richiesta.
4. Le relazioni dovranno contenere le indicazioni in merito allo stato d'attuazione degli obiettivi, il loro raggiungimento e la relativa quota da liquidare ai dipendenti partecipanti, in ragione del criterio di remunerazione fissato nel progetto.
5. La contrattazione collettiva disciplina l'utilizzo delle risorse non distribuite per il mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi.
6. La valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuati nel progetto, così come accertato dall'OdV, unitamente alla relazione trasmessa ai fini della verifica

all'OdV da ciascun Responsabile di progetto, sarà comunicata al Direttore della Ripartizione Personale e, per conoscenza, al Direttore Generale, al Responsabile del progetto e ai dipendenti interessati.

7. Tale processo di valutazione dovrà essere avviato a scadenza naturale del progetto. Tuttavia, la valutazione per periodi inferiori all'anno e, di conseguenza, la corresponsione della relativa indennità ai dipendenti coinvolti, è consentita quando si tratta di accertare il conseguimento di obiettivi e/o di risultati per i quali è prefissata una scadenza intermedia.
8. La liquidazione del trattamento accessorio al personale partecipante al progetto è disposta dal Responsabile dell'Unità di Progetto sulla base dei criteri di remunerazione previsti, in proporzione alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo come certificata dall'OdV.

Punto 17. Perequazione del salario di produttività individuale in relazione alla percezione di salario di produttività collettiva o incentivi per specifiche attività.

1. Qualora un dipendente partecipi a progetti per il raggiungimento di specifici obiettivi la contrattazione collettiva può disciplinare forme di perequazione rispetto ai dipendenti che percepiscono esclusivamente la produttività individuale di cui al punto 10, mediante riassorbimento di una quota del salario per la produttività individuale nel salario per la produttività collettiva.
2. Analogamente qualora un dipendente percepisca incentivi per specifiche attività previste dalla legge, correlati all'utilizzazione delle risorse di cui all'art 15 co.1 lett.K) CCNL 01.04.1999, la contrattazione collettiva può disciplinare forme di perequazione, mediante riassorbimento di una quota dell'importo del salario per la produttività individuale di cui al punto 10 è riassorbito nell'incentivo per specifiche attività.

Punto 18. Piani di razionalizzazione della spesa: verifica dei risultati e certificazione dei risparmi

1. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 16 comma 4 – 5 e 6 del Decreto Legge n. 98/2011, una quota dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni può essere destinata a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa, nella misura stabilita dalla Giunta Comunale che approva il Piano, fatta salva informazione alle organizzazioni sindacali ai sensi dell'art 7 CCNL 1999 ; inoltre l'utilizzo dei risparmi all'interno del fondo è oggetto di contrattazione sindacale.

2. I PdR devono essere adottati entro il 31 marzo di ogni anno ed hanno validità triennale, salvo adeguamento; a tal fine i dirigenti delle strutture comunali interessati, inviano entro il 31 dicembre di ogni anno alla Direzione Generale le proposte di razionalizzazione; le materie oggetto dei PdR sono:

- a. la razionalizzazione e riqualificazione della spesa; i piani triennali di razionalizzazione della spesa di cui all'art 2 co. 554 ess. L.244/2007 (riferiti alle spese per dotazioni strumentali e informatiche, telefoniche, per autovetture, per locazione di immobili) costituiscono specifica sezione del PdR;
- b. il riordino e ristrutturazione amministrativa;
- c. la semplificazione e digitalizzazione;
- d. la riduzione dei costi della politica e di funzionamento, compresi gli appalti di servizio, gli affidamenti alle società partecipate e il ricorso alle consulenze.

3. I piani devono indicare:

[Digitare il testo]

- a. Misure di razionalizzazione con indicazione, per ciascuna misura, del cronoprogramma delle specifiche azioni da realizzare e dei controlli periodici sull'attuazione con cadenza minima annuale;
- b. Risultato atteso a seguito della razionalizzazione: va indicato con chiarezza: 1) l'indicatore di risultato da cui si evinca il servizio aggiuntivo reso o il contenimento dei costi da conseguire a parità di servizio; 2) il target da conseguire;
- c. Sistema premiante con indicazione: 1) delle modalità di individuazione per personale effettivamente impegnato 2) dei criteri di remunerazione in analogia con quanto stabilito al punto 16 co. 7 lett. e);
- d. Economie attese/risparmi stimati: con riferimento agli specifici capitoli di spesa interessati dalla razionalizzazione va indicata la riduzione prevista rispetto alla spesa consolidata come risultante dall'ultimo rendiconto di gestione approvato.

4. Le risorse di cui al precedente comma possono essere utilizzate solo se a consuntivo è accertato, con riferimento a ciascun esercizio:

- da parte dell'OdV raggiungimento del risultato atteso a seguito della razionalizzazione, così come misurato dal target. Nel caso di obiettivo non raggiunto ovvero raggiunto in maniera parziale con risultati scarsamente apprezzabili non si fa luogo alla successiva certificazione dei risparmi di spesa
- Da parte del Collegio dei Revisori la certificazione dei risparmi con riferimento alle singole voci di spesa

5. Sarà cura di ciascun responsabile delle singole voci di spesa interessate e dei correlati obiettivi di risparmio a trasmettere all'OdV, al Collegio dei Revisori, e per conoscenza al Direttore Generale, dettagliate relazioni di attestazione delle attività poste in essere e dei risparmi conseguiti al fine di avviare le procedure di analisi e verifica delle risultanze per il rilascio della certificazione.

GLOSSARIO

Obiettivo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione e il dirigente si prefiggono di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo o organizzativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (vedi *target*).

L'obiettivo è definito "operativo" quando deriva da obiettivi strategici di mandato; "organizzativo" quando tende essenzialmente al miglioramento/innovazione dei processi organizzativi.

Outcome

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 del tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Output

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.

Performance

È il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, 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.

Stakeholder

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.

Misurazione

La misurazione è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione dei risultati prodotti in un determinato periodo.

Valutazione

La valutazione è il processo mediante il quale si definisce il livello di performance raggiunta e si identificano le cause dello scostamento rispetto al livello atteso. Obiettivo della valutazione è comprendere se l'Ente ha raggiunto i propri obiettivi e verificare se il raggiungimento di tali obiettivi ha creato valore per i propri portatori d'interesse e per il territorio di riferimento.

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 e organizzativi.

Indicatore

È lo strumento (rappresentato da una formula, da un'unità di misura, da una percentuale, un numero etc.) ovvero il criterio con il quale misurare il raggiungimento di un target riferito ad un output o ad un outcome.