



REGOLAMENTO

PER LA DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE, INTEGRITA' E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE

Il Regolamento è stato approvato con deliberazione di G.C. n. 412 del 27.12.2010 e successivamente modificato e integrato con deliberazioni di G.C. n. 304 del 24.10.2011, G.C. n. 97 del 20.03.2012 e G.C. 3173 del 3.12.2012, G.C 286 del 16.07.2018)

Articolo 1 PRINCIPI GENERALI

1. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è strumentale al miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.
2. La performance è:
 - a) **Organizzativa** con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso ed alle Unità Organizzative nelle quali si articola l'Amministrazione stessa (art. 3 c. 2 Dec. Leg. vo 150/2009);
 - b) **Individuale** (art. 9 Dec. Leg.vo 150/2009) con riferimento ai Dirigenti, alle Posizioni Organizzative, alle Alte Professionalità e al personale (art. 3 c. 2 Dec. Leg. Vo 150/2009).
3. La "performance" è il nuovo parametro in base al quale ogni Pubblica Amministrazione deve misurare, valutare e premiare l'ottimizzazione del lavoro pubblico, in conformità al decreto 27 ottobre 2009, n.150.

Articolo 2 QUALITA' DEI SERVIZI PUBBLICI

1. Ai fini dell'attuazione dell'art. 28 del D. Lgs. 150/2009 l'Ente adotta un sistema di qualità diretto alla rilevazione sistematica del miglioramento nell'erogazione dei servizi.

Articolo 3 LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

1. Gli atti della programmazione, ivi compreso quello della valutazione, sono alla base del ciclo delle performance.
2. Il ciclo delle performance è declinato dai seguenti documenti:

- a) **Pianificazione Strategica:** definizione delle politiche, degli obiettivi di miglioramento e delle strategie:

- Piano Strategico (pluriennale)
- Linee programmatiche “
- Piano Generale di Sviluppo “
- Relazione previsionale e programmatica “
- Piano triennale LL.PP. “

- b) **Pianificazione operativa:** definizione degli obiettivi gestionali e attribuzione delle risorse necessarie

- Bilancio di previsione (annuale)
- PEG “
- Piano dettagliato degli obiettivi “
- Piano Annuale delle Opere Pubbliche

c) **Attuazione e Misurazione:** monitoraggio degli andamenti gestionali e delle performance ed eventuale adozione di azioni correttive

- Contabilità analitica (annuale)
- Sistema indicatori “
- Variazioni di bilancio “

d) **Rendicontazione, Valutazione e Comunicazione**

- Rendiconto della gestione (annuale)
- Stato di attuazione dei programmi “
- Relazione annuale sulla performance a cura dei Dirigenti “
- Controllo Strategico “
- Valutazione performance “
- Rilevazioni Customer Satisfaction e piano qualità “
- Bilancio Sociale “

Articolo 4

LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI

1. Ai fini di assicurare la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance vengono adeguati gli strumenti di programmazione previsti per gli enti locali.

2. Nel **Piano Generale di Sviluppo** sono definite le linee strategiche di mandato, tenendo conto delle risorse a disposizione dell'Ente, secondo quanto previsto dall'articolo 165, comma 7 del Tuel.

3. Il documento programmatico triennale, previsto dall'art.10, comma 1, lettera a), del d.lgs 150/2009 che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici è rappresentato dalla **Relazione Previsionale e Programmatica**. In essa vengono definiti gli obiettivi dell'intera Amministrazione e programmati obiettivi e gli interventi sulla base dei quali misurare la performance dell'Ente, coerentemente alla quantità e qualità di risorse disponibili.

4. Gli obiettivi individuati debbono avere, per quanto compatibili con la natura programmatica e strategica degli obiettivi, le caratteristiche di cui all'articolo 5, comma 3.

Articolo 5

LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI

1. Le linee strategiche di mandato delineate in termini generali nel Piano generale di sviluppo e nella Relazione Previsionale e Programmatica sono attuati operativamente nell'anno di riferimento, mediante progetti di sviluppo/miglioramento, obiettivi annuali e singole azioni.

2. Gli obiettivi operativi sono contenuti nel **Piano esecutivo di gestione** e nel **Piano Dettagliato degli obiettivi** e vengono assegnati a:

- a) ciascuna **Unità Organizzativa** (Dipartimenti, Aree, C.d.R., Servizi e Uffici).
 - b) ciascun **Dirigente**
 - c) ciascuna Posizione Organizzativa e Alta Professionalità ed a ciascun dipendente o a gruppi di dipendenti, favorendo ove possibile il lavoro in “team” .
3. Gli obiettivi individuati e assegnati devono essere:
- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’amministrazione definite negli strumenti di cui all’articolo 4 del presente Regolamento;
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi secondo quanto previsto all’articolo 2 del Regolamento;
 - d) riferiti ad un arco temporale annuale;
 - e) commisurati a valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con altre amministrazioni omologhe;
 - f) confrontabili con i risultati dell’Amministrazione negli anni precedenti;
 - g) correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.
4. Il Piano Esecutivo di gestione è approvato dalla Giunta Comunale entro 45 giorni dall’approvazione del bilancio di previsione da parte del Consiglio Comunale.
5. Successivamente all’approvazione del Piano Esecutivo di Gestione il Direttore Operativo predispone il “Piano dettagliato degli obiettivi” contenente l’ulteriore specificazione degli obiettivi individuali assegnati a ciascun Dirigente.

Articolo 6

IL SISTEMA DI MISURAZIONE

1. La “*performance*” viene misurata e valutata con riferimento all’Amministrazione nel suo complesso, a ciascuna Unità Organizzativa, a ciascun Dirigente, a ciascuna Posizione Organizzativa ed Alta Professionalità, a ciascun dipendente, o gruppi di dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione Centrale di Valutazione (*art. 3 c. 2 Dec. Leg. vo 150/2009*) e con criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell’interesse del destinatario dei servizi e degli interventi (*art. 3 c. 4 Dec. Leg. vo 150/2009*).
2. Il sistema di valutazione della Performance organizzativa concerne gli ambiti definiti dall’art. 8 del D. Lgs. 150/2009.
3. Il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti dagli strumenti di programmazione di cui agli articoli 4 e 5 del presente regolamento è misurato mediante gli **indicatori**.
4. Gli indicatori necessari per misurare il grado di attuazione dei singoli programmi e obiettivi sono di diverso tipo:

a) INDICATORI CHE MISURANO IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI, E QUINDI LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL’ INTERA AMMINISTRAZIONE:

- a.1 **Sviluppo qualitativo e quantitativo della soddisfazione dei bisogni della collettività**, delle relazioni con i cittadini e con i destinatari dei servizi, misurato mediante forme di partecipazione e collaborazione anche con le associazioni dei consumatori o portatrici di interessi diffusi e/o collettivi;
- a.2 Analisi comparata dei servizi erogati con quelli di Amministrazioni analoghe correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili, vengono intrapresi scambi di informazioni con l'ANCI e con i capoluoghi liguri e con i Comuni di analoghe dimensioni del Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana, Emilia e Romagna;
- a.3 **Rilevazione della qualità e quantità dei servizi** erogati secondo criteri di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia definiti dalla Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche ;
- a.4 Indicatori relativi alla **virtuosità economica, finanziaria** e contabile dell'Ente;
- a.5 Attivazione di Piani e Programmi e misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi;
- a.6 **Indagini di customer satisfaction** in grado di rilevare il livello di gradimento dei servizi erogati e secondo criteri oggettivi e statistici;
- a.7 Efficienza nell'impiego di risorse, contenimento e riduzione dei costi e miglioramento dei servizi;
- a.8 Altri indicatori idonei a misurare e valutare il raggiungimento degli obiettivi dell'intera Amministrazione e specifici rispetto agli obiettivi individuati.

b) INDICATORI CHE MISURANO IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI E QUINDI DELLA PERFORMANCE DI CIASCUNA UNITÀ ORGANIZZATIVA (Dipartimenti, Aree, C.d.R. Servizi, Uffici)

- b.1 **Indicatori di efficacia, efficienza ed economicità** in grado di misurare il raggiungimento degli obiettivi di ciascuna Unità Organizzativa ;
- b.2 **Termini , o stati di avanzamento**, entro i quali i programmi devono essere attuati e gli obiettivi raggiunti anche in parte, nonché ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- b.3 **Quantità di risorse finanziarie** che devono essere impegnate, spese, liquidate ed indicazione dei relativi termini temporali, nonché contenimento e riduzione dei costi;
- b.4 Grado di soddisfazione del soggetto destinatario dei servizi e degli interventi attraverso indagini di customer satisfaction;
- b.5 **Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione** e delle competenze professionali e capacità di attivazione dei programmi e dei progetti;
- b.6 Quantità e qualità degli atti, procedimenti, attività, processi e procedimenti avviati e dei provvedimenti adottati e grado di trasparenza;
- b.7 Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- b.8 Altri indicatori idonei a misurare il raggiungimento degli obiettivi da parte dell'unità organizzativa di riferimento e specifici rispetto agli obiettivi individuati.

c) INDICATORI CHE MISURANO IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI E QUINDI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (art. 9 Dec. Leg.vo 150/2009)

- c.1. Gli indicatori che misurano e valutano la performance dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzazione, delle Alte Professionalità e dei dipendenti sono definiti dal sistema di valutazione individuale di cui al successivo articolo 7.

5. La definizione e la rilevazione degli indicatori sono coordinati dalla Direzione Operativa e gestiti dagli Uffici all'uopo incaricati fra i quali i Servizi Finanziari, l'ufficio Controllo di Gestione e PEG, il C.d.R. Sviluppo Economico della Città, il C.d.R Informatico e il C.D.R

Gestione del Personale. L'attestazione del livello di compatibilità degli indicatori rispetto agli obiettivi assegnati è di competenza del Nucleo di Valutazione di cui al successivo articolo 8.

Articolo 7

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1. La performance individuale dei Dirigenti è misurata con criteri che sono oggetto delle relazioni sindacali previste dal CCNL della Dirigenza.

2. Vengono confermati gli attuali criteri concordati con le OO.SS in data 13.02.2008, secondo quanto previsto dalle lettere b) e d) del secondo comma dall'art.8 del CCNL della Dirigenza del 23.12.1999. I suddetti criteri sono integrati dal seguente: "Capacità di utilizzare equamente e secondo i principi di meritocrazia gli strumenti e i processi di valutazione del personale e capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori".

3. I criteri di cui al precedente punto 2.) rimangono in vigore fino a quando non ne saranno concordati di nuovi secondo le previsioni del CCNL. Nell'Allegato A viene dettagliato il sistema di valutazione dei Dirigenti in vigore.

4. La performance individuale dei Dirigenti è valutata dal Nucleo di Valutazione, di cui al successivo art. 8.

5. La valutazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità è effettuata da apposite Commissioni composte dal Direttore Operativo e dal Dirigente della struttura di riferimento del dipendente e avviene secondo i criteri che sono oggetto delle relazioni sindacali previste dal CCNL.

6. Vengono confermati gli attuali criteri concordati con le OO.SS in data 2.12.2009 e recepiti con deliberazione della Giunta Comunale n° 463 del 28.12.2009. I suddetti criteri sono integrati dal seguente: "Capacità di utilizzare equamente e secondo i principi di meritocrazia gli strumenti e i processi di valutazione del personale e capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori".

7. I criteri di cui al precedente punto 6.) rimangono in vigore fino a quando non ne saranno concordati di nuovi secondo le previsioni del CCNL. Nell'Allegato B viene dettagliato il sistema di valutazione dei dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa attualmente in vigore.

8. La valutazione del restante personale è responsabilità del Dirigente della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza. I criteri di valutazione sono oggetto di trattativa con le OO.SS./RSU secondo quanto previsto dalla lettera d) del secondo comma dell'art.16 del CCNL 31.03.1999, come novellato dal secondo comma dell'art. 6 del CCNL 22.01.2004. Nell'Allegato C viene dettagliato il sistema di valutazione utilizzato per la valutazione del personale dell'Ente.

10. Il Dirigente si avvale della collaborazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità per la valutazione dei dipendenti.

11. I Dirigenti, le Alte Professionalità e le Posizioni Organizzative che percepiscono altri premi incentivanti (Merloni, indennità di toga, evasione ICI, ecc.) sono collocati nella fascia di merito spettante ma percepiranno l'indennità di risultato attribuita alla fascia sottostante salvo rinuncia da parte del dipendente agli altri incentivi; per i restanti dipendenti la contrattazione decentrata nell'erogazione dei premi dovrà tenere conto anche degli altri istituti premianti e/o incentivanti goduti dai singoli interessati.

Articolo 8 Il Nucleo di Valutazione

1. Il nucleo è nominato dal Sindaco con atto motivato e previo accertamento dei requisiti, delle competenze e delle capacità specifiche richieste.

Il Nucleo di valutazione può essere composto da uno a tre membri. Prima della sua nomina il Sindaco individua il numero dei suoi componenti e ne determina la durata dell'incarico.

2. I componenti del Nucleo non possono essere nominati tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano continuativi rapporti di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

3. In particolare Il Nucleo di valutazione:

- a) nel rispetto della funzione di valutazione delle performance propria dei Dirigenti, collabora con l'Ufficio di Controllo di gestione - PEG e con i competenti uffici alla predisposizione ed aggiornamento del sistema di misurazione, valutazione della performance dell'organizzazione, dei Dirigenti e dei dipendenti;
- b) valuta annualmente la performance all'Amministrazione nel suo complesso, delle Unità Organizzative e dei Dirigenti;
- c) Attesta e verifica la compatibilità degli indicatori di misurazione adottati negli strumenti di programmazione e ne segue il monitoraggio;
- d) propone al Sindaco la valutazione dei Dirigenti e l'attribuzione ad essi dei compensi per la produttività;;
- e) promuove l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui ai successivi articolo 10 e 11;

4. Nello svolgimento dei suoi compiti il Nucleo di valutazione sarà coadiuvato dall'Ufficio di Controllo di Gestione e PEG, dal C.d.R. Gestione del Personale e dal C.d.R. Informatico. L'ufficio di Controllo di Gestione e PEG è l'ufficio di riferimento per tutte le procedure di competenza del Nucleo di Valutazione.

Articolo 9 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

1. I risultati raggiunti dall'Amministrazione devono essere rendicontati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi competenti.

2. Gli obiettivi strategici e la performance dell'intera amministrazione sono rendicontati:

- al consiglio comunale attraverso la ricognizione dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti della Relazione Previsionale e Programmatica e dalla Relazione sul Rendiconto della Gestione di cui agli articoli 151, 193, 231 del d.lgs 267/2000.
- Ai cittadini, agli utenti e ai soggetti esterni all'Amministrazione organizzati in associazioni di categoria o di portatori di interessi attraverso il Bilancio Sociale e mediante apposite conferenze annuali.

3. I risultati delle singole Unità Organizzative e dei singoli Dirigenti sono contenuti nel Referto del Controllo di Gestione e nelle Relazioni dei Dirigenti.

Articolo 10 LA TRASPARENZA

1. La Direzione Operativa provvede a pubblicare sul sito del Comune www.comune.sp.it i documenti di programmazione strategica e operativa dell'Ente e la Rendicontazione dei risultati.

2. La Direzione Operativa propone alla Giunta Comunale per l'approva, il "**Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità**" ed i relativi aggiornamenti, di cui all'art. 11 comma 2 del Dec. Leg.vo 27/10/2009 n. 150, e gestisce i relativi adempimenti fatta eccezione per quanto previsto dal comma 5 del citato art. 11 in materia di posta elettronica che viene gestito dal C.d.R. Servizi Informativi e dal C.d.R. Archivio e Protocollo;

Articolo 11 INTEGRITA' E CONTROLLI DI REGOLARITA'

1. L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata con sistematici controlli di regolarità.

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

Articolo 12 CRITERI PER LA RIPARTIZIONE DEI PREMI DELLA PERFORMANCE

1. Il trattamento economico accessorio di performance da destinare alle diverse Unità Organizzative, e quindi al personale diverso dai Dirigenti, Alte Professionalità e Posizioni Organizzative è suddiviso in modo tale da riconoscere e premiare la performance organizzativa dell'Ente nonché quella del miglioramento organizzativo dell'attività gestionale progettuale dei dipendenti e delle Unità Organizzative in cui è suddiviso l'Ente.

articolo 13

CRITERI PER LA RIPARTIZIONE DEI FONDI

1. Il trattamento economico accessorio del fondo è suddiviso in tre macro aggregati ripartiti come segue :

a) Performance organizzativa con riferimento alla amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative che la compongono : Dipartimenti , Aree, C.d.r , U.O. , Uffici;

b) Performance individuale articolata in almeno tre fasce di merito con le indicazioni previste dal secondo comma dell'art. 31 del D.lgs. 150 del 27.10.2009;

c) effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute .

La parte prevalente del fondo deve essere riferita al punto b) .

La Contrattazione collettiva definisce la ripartizione dei trattamenti economici accessori collegati alla premialità in coerenza con il CCNL e con le disposizioni legislative vigenti.

Articolo 14

Premio di efficienza

Si prevede che una quota del 30 % dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione , riorganizzazione e innovazione approntate dal Comune della Spezia sia destinata:

- in misura fino a due terzi a premiare secondo i criteri che verranno individuati con contrattazione collettiva integrativa il personale direttamente e proficuamente interessato,

- per la parte residua , un terzo ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione decentrata .

Le risorse di cui sopra possono essere utilizzate solo se i risparmi saranno documentati nella relazione di performance validate dal Nucleo di Valutazione .

Articolo 15

PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

1. Onde risolvere eventuali contrasti tra i soggetti valutati e i responsabili della valutazione ed evitare l'insorgere di contenziosi, viene prevista una procedura di conciliazione ispirata a principi di giustizia e celerità.

2. I soggetti valutati, qualora non condividano il giudizio su di loro espresso, possono fare istanza di riesame della propria valutazione entro 30 giorni dalla comunicazione della

valutazione stessa, mediante presentazione all' "Organismo preposto alla conciliazione" di una "memoria" articolata contenente le motivazioni del dissenso e la domanda di riesame e l' indicazione di un proprio procuratore ovvero un rappresentante di un' associazione sindacale cui il lavoratore aderisce o conferisce mandato, qualora il lavoratore non indichi un proprio procuratore o rappresentante la domanda sarà giudicata non ammissibile.

3. L' "Organismo preposto alla conciliazione" esamina le memorie presentate entro 10 giorni dal ricevimento, richiedendo, nella forma che riterrà più opportuna e a suo insindacabile giudizio, eventuali chiarimenti all'istante e/o al Valutatore, e formula entro 15 giorni dal ricevimento della memoria (o entro 30 giorni se sono stati richiesti chiarimenti) la propria decisione motivata di :
 1. rigetto della domanda avanzata;
 2. proposta di conciliazione da sottoporre al Valutatore.
4. Il Valutatore entro 5 giorni dalla comunicazione della proposta di conciliazione può aderire alla stessa o rigettarla motivatamente; tale atto costituisce conclusione del procedimento e viene notificato al richiedente il riesame.

Articolo 16 ORGANISMO PREPOSTO ALLA CONCILIAZIONE

1. L' "Organismo preposto alla conciliazione" a cui i valutati potranno far pervenire eventuali "memorie" articolate contenenti le motivazioni del dissenso e la domanda di riesame della propria valutazione è composto da una persona esterna all'organizzazione Comunale individuata dalla Amministrazione con particolari requisiti ed attitudini, con funzioni di Presidente dell'Organismo , da un Dirigente dell' Ente individuato dall'amministrazione e da un rappresentante del lavoratore secondo quanto indicato nel precedente articolo ; qualora le istanze di riesame pervengano da dipendenti valutati dal Dirigente interno , lo stesso sarà surrogato dal Dirigente con maggiore anzianità di servizio .

Art. 17 STRUMENTI PER PREMIARE IL MERITO E LA PROFESSIONALITA' (art. 20 D. Lgs.vo 150/2009)

1. Gli strumenti per premiare il merito e la professionalità sono:
 - a) il bonus annuale delle eccellenze;
 - b) il premio annuale per l'innovazione;
 - c) le progressioni economiche orizzontali;
 - d) le progressioni di carriera verticali;
 - e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità,
 - f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.
2. Gli incentivi di cui sopra sono riconosciuti secondo quanto previsto dal CCNL e dalla normativa vigente.

ALLEGATO A

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE delle prestazioni DIRIGENZIALI del COMUNE DELLA SPEZIA

Il Comune della Spezia ha nel tempo sviluppato in attuazione dei vari contratti della dirigenza strategie di valutazione collegate anche alle varie fasi di riorganizzazione dell'Ente.

Preso atto delle indicazioni legislative e contrattuali e di quanto previsto dal Regolamento per la disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance, approvato con Delibera di Giunta Comunale n.412 del 27.12.2010, la valutazione dei Dirigenti rappresenta uno degli strumenti per migliorare la qualità dei servizi erogati dall'Ente, valorizzare le competenze professionali interne e verificare lo stato di attuazione degli obiettivi dell'Amministrazione.

In conseguenza delle competenze assegnate al Nucleo di valutazione, e di quanto previsto art.9 del d.lgs 150 del 2009 che riguarda gli ambiti di misurazione e valutazione delle performance individuale si è ritenuto necessario provvedere a una parziale revisione del sistema di valutazione della dirigenza attualmente vigente. Il nuovo sistema di valutazione sarà applicato a partire dal 1 gennaio 2011

La valutazione dei Dirigenti e di conseguenza anche delle Posizioni Organizzative, deve discendere dai risultati quantitativi e qualitativi dei processi e progetti Loro assegnati.

I parametri previsti, che affinano il sistema di misurazione e valutazione attualmente vigente, dovranno consentire di analizzare meglio e facilitare la valutazione del:

- Raggiungimento di **obiettivi individuali strategici** assegnati con il **Piano Dettagliato degli Obiettivi** ;
- Raggiungimento degli **obiettivi di struttura** delle Unità Organizzative (Dipartimenti, Aree, C.d.R, Servizi, Uffici) di diretta responsabilità assegnati secondo quanto previsto nel **Piano Esecutivo di Gestione**;
- **Competenze professionali** e manageriali della Dirigenza.
- **Capacità di valutare** equamente, secondo i principi di meritocrazia e in modo differenziato la performance del personale assegnato.

Il grado di raggiungimento, sia degli obiettivi strategici che di quelli gestionali, potrà essere desunto dal sistema informatizzato del Controllo di Gestione, che rappresenta un

elemento imprescindibile ai fini di una valutazione tendenzialmente obiettiva sulle prestazioni rese in particolare per la dirigenza.

Più specificatamente, la relazione sinergica tra i sistemi di controllo e di valutazione delle prestazioni è individuabile:

- nella definizione degli obiettivi in sede di programmazione del ciclo delle performance mediante processi, più o meno sofisticati, di negoziazione che a seconda dei ruoli vede coinvolta la Giunta, il Segretario generale e i Dirigenti;
- nel corso della gestione per mezzo delle fasi di monitoraggio della gestione (obbligatorio anche in ordine ai disposti del regolamento di contabilità adottato dall'Ente) con preciso riferimento alla verifica dei risultati attesi sugli obiettivi strategici e sugli andamenti gestionali del PEG;
- in sede di controllo consuntivo per l'effettiva verifica del grado di realizzazione dei risultati raggiunti e l'analisi su eventuali scostamenti.

Atteso che le informazioni assunte dal controllo di gestione, sono raccolte con reportistica di monitoraggio informatizzata e con le relazioni della Dirigenza sulla gestione, risulta perciò significativamente valido derivare dal sistema, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, lo stato di attuazione dei programmi, le modalità di impiego delle risorse e verificare gli indicatori quantitativi, qualitativi e temporali definiti inizialmente.

Il regolare funzionamento del processo di controllo interno rende necessario una attività di monitoraggio e valutazione sull'intera gestione dell'Ente (verifica di tutti gli obiettivi strategici e gestionali). Sarà facoltà del nucleo di valutazione selezionare solo alcuni degli obiettivi assegnati al Dirigente al fine di valutare quelli più importanti o più critici o quelli aventi contenuto innovativo.

Obiettivi strategici: il Piano Dettagliato degli Obiettivi

Per rendere maggiormente equa la valutazione delle prestazioni si è ritenuto necessario stabilire un appropriato sistema di ponderazione per gli obiettivi strategici assegnati.

Gli obiettivi strategici inseriti nel Piano Dettagliato degli obiettivi sono approvati dalla Giunta Comunale congiuntamente al Piano esecutivo di gestione.

Il Nucleo di Valutazione, sentito il Sindaco e il Segretario Generale, seleziona 5 obiettivi per ogni Dirigente ritenuti strategici e rilevanti per l'Amministrazione.

Gli obiettivi selezionati sono pertanto pesati dal Nucleo di valutazione, con il supporto del Servizio controllo di gestione, sulla base dei seguenti criteri:

a) la **RILEVANZA STRATEGICA** definita sulla base dei programmi dell'Amministrazione

Obiettivo di alta rilevanza: 60

Obiettivi di media rilevanza: 50

Obiettivo di bassa rilevanza: 40

| |
|--|
| Obiettivo alta rilevanza |
| Obiettivo di rilevante impatto sul contesto cittadino, direttamente collegabile a priorità espresse nelle linee di mandato o nel programma del Sindaco, che necessita di frequenti rapporti sia con il livello politico dell'Amministrazione sia con altre realtà esterne, nonché l'adozione di complessi e strutturati strumenti di verifica tecnico/politica dello stato di avanzamento. |
| Obiettivo di media rilevanza |
| Obiettivo collegabile a priorità espresse nelle linee di mandato o nel programma del Sindaco, che necessita di frequenti rapporti (anche prevalenti) con il livello politico dell'Amministrazione, nonché l'adozione di strumenti di verifica tecnica dello stato di avanzamento |
| Obiettivo di bassa rilevanza |
| Obiettivo anche non direttamente collegabile a priorità espresse nelle linee di mandato o nel programma del Sindaco, ma di significativa valenza ed impatto per la Comunità, che necessita l'adozione di complessi e strutturati strumenti di verifica tecnica dello stato di avanzamento |

b) la COMPLESSITÀ misurata *in base alle criticità organizzative e gestionali insite nel raggiungimento degli obiettivi stessi*

Complessità elevata: 40

Complessità rilevante: 30

Complessità Normale: 20

Elevata (40) : obiettivo che coinvolge un elevato numero di dipendenti e di strutture con un impatto trasversale su tutto l'ente, per la cui realizzazione necessita di una elevata competenza normativa o professionale su un ampio spettro di materie e di recuperare ed elaborare continuamente informazioni complesse. Obiettivo riferito ad attività da esperti con elevata necessità di coordinamento, integrazione e numerose interdipendenze con altri settori e Dipartimenti. Presenza di fasi, eventi e provvedimenti a rilevanza esterna che comportano un'alta responsabilità.

Complessità è da intendersi anche sotto l'aspetto della **rilevanza economica**: obiettivo con presenza di una complessa gestione economico finanziaria relativa a conoscenze normative, relazioni con interlocutori esterni, relazioni con interlocutori istituzionali e discrezionalità tecnica nella gestione delle risorse. Livello elevato entrate e uscite, presenza di indicatori di efficienza altamente sfidanti che prevedono performance con scostamenti

| |
|---|
| <p>significativi rispetto a periodi precedenti.</p> |
| <p>Rilevante (30): obiettivo che coinvolge dipendenti e strutture interne ad un Dipartimento o area, per la cui realizzazione necessita di una discreta competenza normativa o professionale e una discreta elaborazione di informazioni. Fabbisogno di integrazione e interdipendenza prevalentemente interno all'Area o Dipartimento di appartenenza. Adeguata presenza di fasi, eventi e documenti programmati a rilevanza interna e necessari a documentare la progressiva realizzazione dell'obiettivo.</p> <p>Complessità è da intendersi anche sotto l'aspetto della rilevanza economica: obiettivo con presenza di gestione economico finanziaria (parziale presenza dei fattori sopra esposti), livello significativo entrate e uscite, presenza di indicatori di efficienza che prevedono performance con miglioramento incrementale rispetto a periodi precedenti.</p> |
| <p>Normale (20) : obiettivo che coinvolge un limitato numero di dipendenti e con un impatto organizzativo prevalente nella struttura proponente, per la cui realizzazione occorre una competenza normativa o professionale connaturata con la posizione organizzativa ed elaborare informazioni ripetitive. Integrazione e interdipendenze con altri settori riferibili alle attività ordinarie ed a procedure consuetudinarie.</p> <p>Complessità è da intendersi anche sotto l'aspetto della rilevanza economica: Obiettivo con scarsa gestione economico finanziaria, e livello basso entrate e uscite.</p> |

La proposta degli obiettivi di PDO viene effettuata dal Segretario Generale. Gli obiettivi vengono trasmessi ai Dirigenti per la loro negoziazione. Questi ultimi hanno 30 giorni di tempo per trasmettere eventuali osservazioni e richieste di variazione. In assenza di controdeduzioni e trascorso il suddetto termine si considerano assegnati gli obiettivi iniziali. La negoziazione degli obiettivi può avvenire tramite incontri o scambio di corrispondenza. La proposta finale degli obiettivi da inserire nel PDO spetta al Segretario Generale e viene approvata dalla Giunta Comunale insieme alla proposta di Piano Esecutivo di Gestione.

La selezione dei 5 obiettivi e la misurazione della rilevanza strategica e della complessità degli obiettivi viene stabilita dal Nucleo di valutazione, sulla base dei documenti di programmazione del Ciclo delle performance e del grado di criticità organizzativa e gestionale individuata da ogni singolo Dirigente, sentito il Sindaco e il Segretario Generale.

A seguito dell'approvazione del Piano dettagliato degli Obiettivi da parte della Giunta, i Dirigenti faranno una proposta di selezione degli obiettivi e di pesatura degli obiettivi ad essi assegnati, che sarà poi validata e discussa dal Nucleo di Valutazione.

Effettuata la pesatura dei vari obiettivi, come anzi detto, occorrerà poi determinare il **grado di raggiungimento** degli stessi come di seguito rappresentato:

| GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO | |
|--------------------------------|-----|
| PIENAMENTE RAGGIUNTO | 1 |
| ADEGUATAMENTE RAGGIUNTO | 0,8 |
| PARZIALMENTE RAGGIUNTO | 0,5 |
| NON RAGGIUNTO | 0,2 |

Il risultato finale delle singole valutazioni degli obiettivi scaturirà dalla formula:

$$\text{RISULTATO} = [(\text{Complessità} + \text{Rilevanza})] \times \text{Grado Raggiungimento Obiettivo}$$

Il risultato finale è dato dal rapporto tra il **punteggio raggiunto** di tutti gli obiettivi / punteggio complessivo degli **obiettivi assegnati** il Piano Dettagliato degli Obiettivi.

Oltre alla pesatura di ogni singolo obiettivo, che sulla base del predetto sistema va da un minimo di 60 punti a un massimo di 100, è necessario valutare il punteggio complessivo degli obiettivi assegnati.

Per questo il risultato raggiunto da ogni Dirigente verrà pesato (moltiplicato) sulla base del peso del "pacchetto obiettivi":

Fascia 1 (oltre 451): 1

Fascia 2 (401-450): 0,9

Fascia 3 (350-400): 0,8

Fascia 4 (sotto 349):0,7

b) Obiettivi di struttura: Piano Esecutivo di Gestione

Il livello di raggiungimento degli **obiettivi di struttura** e di PEG sarà desumibile dalla procedura SMART, che sulla base degli indicatori individuati, sarà in grado di calcolare il livello di raggiungimento di ogni singolo obiettivo espresso in centesimi.

Gli obiettivi potranno essere qualificati in ordinari, rilevanti, molto rilevanti e strategici secondo quanto meglio dettagliato nel sistema di valutazione dei dipendenti incaricati di Posizione organizzativa (allegato B)

Per ogni Dirigente saranno valutati tutti gli obiettivi assegnati ai C.d.R inseriti nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità secondo quanto previsto nel Piano Esecutivo di Gestione approvato dalla Giunta.

C) la scheda di rilevazione delle "Competenze professionali e manageriali del Dirigente"

L'ulteriore elemento che caratterizza il sistema della valutazione è rappresentato dalla *scheda di rilevamento delle "Competenze professionali e Manageriali del Dirigente"* che contenuta nell'allegato 1 del presente documento.

Con questo ulteriore elemento di valutazione si è ritenuto di dover tener conto anche dell'apporto individuale, comunque reso, da ogni Dirigente dell'Ente in riferimento alle attività manageriali richieste al fine di valutare i singoli comportamenti operativi, il grado di innovazione introdotto, lo stile di direzione, il grado di coinvolgimento del personale e l'incremento delle interrelazioni fra i vari servizi e i vari Dirigenti.

La valutazione delle competenze viene effettuata dal Nucleo di Valutazione sentito il Segretario Generale.

D) Capacità di differenziare la valutazione della performance del personale assegnato

L'ultimo elemento da valutare riguarda la Capacità di valutare equamente, secondo i principi di meritocrazia e in modo differenziato le performance del personale assegnato. Sarà compito del nucleo di valutazione applicare precisi metodi matematici in grado di quantificare il grado di differenziazione applicato da ciascun Dirigente nella valutazione di ogni singolo

Scheda finale:

La valutazione complessiva di ogni Dirigente terrà conto dei parametri presi in considerazione secondo il seguente schema:

| Fattori di valutazione | |
|--|--------------------------------|
| a) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali assegnati dal Piano Dettagliato degli obiettivi , tenuto conto delle risorse umane, finanziarie, strumentali e tecnologiche assegnate | <i>Max 30 punti su 100</i> |
| b) Raggiungimento degli <u>obiettivi di struttura</u> delle Unità Organizzative (Dipartimenti, Aree, C.d.R., Servizi, Uffici) <i>di diretta responsabilità, in rapporto alle risorse umane, finanziarie, strumentali e tecnologiche assegnate</i> , secondo quanto previsto nel Piano Esecutivo di Gestione . Partecipazione alla performance dell'Ente nel suo complesso o dei Dipartimenti di appartenenza | <i>Max 30 punti su 100</i> |
| c) Competenze professionali e manageriali dimostrate | <i>Max 32 punti su 100</i> |
| d) <i>Capacità di valutare equamente, secondo i principi di meritocrazia ed in modo differenziato le performance del personale assegnato</i> | <i>Max 8 punti su 100</i> |

E' previsto un **INCREMENTO** sulla valutazione in relazione ai al numero, al peso e ai risultati conseguiti sugli obiettivi strategici fino ad un massimo di 15 punti.

Il Nucleo di valutazione formula un proposta annuale di valutazione della performance dei Dirigenti al Sindaco sulla base del suddetto sistema di valutazione. I Dirigenti a seconda del punteggio raggiunto (a 0 a 100) saranno collocati secondo una graduatoria. I premi verranno attribuiti in modo differenziato in base al punteggio conseguito.

I Dirigenti che percepiscono altri premi incentivanti (Merloni, indennità di toga, evasione ICI, ISTAT, ecc.) saranno collocati nel livello premiale di merito spettante ma percepiranno l'indennità di risultato attribuita al livello sottostante salvo rinuncia da parte del Dirigente agli altri incentivi.

Come già illustrato, sarà riservato ad ogni Dirigente un colloquio personale con il Nucleo di Valutazione al fine di poter rappresentare le proprie considerazioni relative sia sul raggiungimento degli obiettivi previsti che per analizzare le caratteristiche del proprio profilo organizzativo e manageriale.

A conclusione delle fasi di misurazione e valutazione, è previsto si possa richiedere un'ulteriore udienza al nucleo di valutazione per aggiungere ulteriori elementi in considerazione della valutazione espressa .

Si allegano:

Allegato A.1: fac-simile SCHEDA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE;

Allegato A.2.: fac-simile SCHEDA DI RILEVAMENTO DELLE PERFORMANCES.

ALLEGATO A.1

fac-simile SCHEDA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE

| Competenze professionali e manageriali dimostrate | | Peso |
|--|--|--------------|
| <i>1. Capacità di soluzione di problemi in ambiti organizzativi complessi, per realizzare concretamente le strategie prioritarie dell'Ente</i> | <i>0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente</i> | <i>(25%)</i> |
| <i>2. Orientamento all'utente – cliente esterno e/o cliente interno - e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente.</i> | <i>0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente</i> | <i>(20%)</i> |
| <i>3. Capacità di programmare, organizzare, controllare e rendicontare le attività assegnate alla sua responsabilità, anche attraverso l'istruttoria e la formulazione degli strumenti di programmazione strategica e operativa.</i> | <i>0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente</i> | <i>(15%)</i> |
| <i>4. Leadership, ovvero capacità di delegare responsabilità e compiti, motivando i propri collaboratori, favorendo autonomia e crescita professionale, assegnando loro obiettivi avanzati e mostrando una buona capacità di controllo delle attività a loro delegate.</i> | <i>0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente</i> | <i>(20%)</i> |
| <i>5. Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato associati alla capacità di promuovere il cambiamento, innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi.</i> | <i>0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente</i> | <i>(20%)</i> |

ALLEGATO A.2

fac-simile SCHEDA DI RILEVAMENTO DELLE PERFORMANCES

| | Peso |
|---|--------------|
| Raggiungimento di specifici <u>obiettivi individuali</u> assegnati dal Piano Dettagliato degli obiettivi | 30% |
| Raggiungimento degli <u>obiettivi di struttura</u> secondo quanto previsto nel Piano Esecutivo di Gestione. Partecipazione alla performance dell'Ente nel suo complesso o dei Dipartimenti di appartenenza | 30% |
| | |
| Competenze professionali e manageriali dimostrate | 32% |
| Capacità di valutare | 8% |
| TOTALE PUNTEGGIO | 100% |
| | |
| <i>Incremento sulla Valutazione per il livello di responsabilità, l'importanza, il peso degli obiettivi assegnati e il tempo lavorativo dedicato (Max 15%)</i> | <i>0-15%</i> |

ALLEGATO B

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE delle prestazioni degli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità del COMUNE DELLA SPEZIA

Il trattamento economico accessorio per il personale, appartenente alla Categoria D, titolare di incarico di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità risulta essere composto dalla *retribuzione di posizione* e dalla *retribuzione di risultato*.

La retribuzione di risultato è stabilita dal CCNL in valori minimi e massimi e sulla base di questi, ciascun Ente stabilisce le graduazioni della retribuzione assegnata in rapporto a ciascuna delle posizioni organizzative previamente individuate.

La retribuzione di risultato, sulla base del disposto dell'art. 10 del già citato CCNL, varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita ed è corrisposta a seguito di *valutazione annuale*.

Il Comune della Spezia ha sviluppato sul tema della valutazione della Dirigenza un preciso sistema di misurazione approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 64 del 6 marzo 2006 che è stato successivamente aggiornato ed integrato con Deliberazione G.C. n. 97 del 13 marzo 2008. L'articolo 7 del Regolamento per la disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance, approvato con la delibera di G.C. n. 412 del 27/12/2010, ha confermato quale sistema di valutazione della performance individuale i criteri già concordati con le OO.SS il 2.12.2009.

A seguito dell'applicazione del nuovo sistema di valutazione degli incaricati di Posizione Organizzativa per l'anno 2010, e della rilevata necessità di introdurre alcuni correttivi in relazione alla pesatura degli obiettivi e al sistema di misurazione centesimale, si è ritenuto necessario avviare una parziale revisione dell'attuale sistema di valutazione, che viene di seguito descritto. Il nuovo sistema di valutazione sarà applicato a partire dal 1 gennaio 2011.

I parametri previsti per il sistema di valutazione delle P.O. e delle A.P., che sono derivati dal sistema di misurazione e valutazione attualmente vigente per la Dirigenza, dovranno consentire, per quanto possibile, di analizzare meglio e facilitare la valutazione dei:

a) Raggiungimento degli obiettivi di gestione e/o individuali a loro assegnati tramite il PEG o direttamente dal Dirigente;

b) Comportamenti professionali e organizzativi dell'incaricato di posizione.

a) Stato di attuazione degli obiettivi gestionali

Per il primo punto la valutazione delle prestazioni dovrà tener conto del **grado di raggiungimento dei risultati della gestione**, tramite l'analisi del Piano Esecutivo di Gestione e/o del Piano degli Obiettivi della R.P.P.

Al fine di misurare le prestazioni rese ed il grado di raggiungimento dei risultati sulla gestione, per ogni incaricato di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità, verranno individuati ad inizio gestione, dai Dirigenti di competenza, gli obiettivi cui fare riferimento a seconda del livello di Posizione Organizzativa assegnato. Il numero di obiettivi, sia di PEG che individuali, assegnati ad ogni singolo dipendente incaricato di Posizione Organizzativa non potranno essere inferiori a tre, e comunque dovranno essere proporzionali rispetto al livello di Posizione Organizzativa ricoperto.

Gli obiettivi assegnati dovranno essere classificati a secondo della loro importanza e complessità :

| Tipologia | peso |
|--|------|
| Ordinario (<i>obiettivi di mantenimento</i>) | 0,85 |
| Rilevante (<i>obiettivo di particolare interesse per la Struttura organizzativa</i>) | 0,90 |
| Molto Rilevante (<i>obiettivo di elevato interesse per la struttura e /o di particolare complessità in termini finanziari, normativi e organizzativi</i>) | 0,95 |
| Strategico (<i>obiettivo che presenta la massima importanza e/o un elevato grado di complessità gestionale. L'obiettivo richiede elevata autonomia organizzativa da parte dell'incaricato di posizione organizzativa</i>) | 1 |

La classificazione sarà proposta dai Dirigenti e omogeneizzata dal Nucleo di valutazione in collaborazione con la Direzione Operativa

Il *grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali e/o di quelli individuali*, desunto dal sistema informatizzato del Controllo di Gestione, che rappresenta un elemento imprescindibile ai fini di una valutazione tendenzialmente obiettiva sulle prestazioni rese dagli incaricati di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità, come detto, in riferimento agli obiettivi assegnati.

Per ogni obiettivo, con l'assistenza del Controllo di Gestione, saranno individuati gli indicatori e le quantità di misurazione e i target attesi. Lo stato di raggiungimento dell'obiettivo sarà espresso in centesimi e sono previsti 5 livelli:

insufficiente (obiettivo raggiunto per un valore < 20%)

scarso (obiettivo raggiunto per un valore <40%)

sufficiente (obiettivo raggiunto per un valore tra il 40% e il 60%)

buono (livello tra 60-80%)

ottimo (valore > 80%)

Il risultato raggiunto per ogni obiettivo sarà moltiplicato per il valore assegnato all'obiettivo stesso:

Esempio:

Stato raggiungimento obiettivo: 91%

Peso obiettivo (Molto rilevante): 0,95.

TOTALE OBIETTIVO; $91\% \times 0,95 = 86,45$

Il risultato complessivo dell'incaricato di Posizione Organizzazione è dato dalla media dei risultati raggiunti su ogni singolo obiettivo assegnato.

B) valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi

La valutazione avviene attraverso la **verifica del livello del comportamento organizzativo** sulle prestazioni rese da ogni incaricato in considerazione al ruolo assegnato.

La verifica sul livello di **comportamento organizzativo** dell'incaricato di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità avviene attraverso la valutazione dell'incaricato di P.O. e di A.P. da parte del Dirigente di riferimento sulla base delle prestazioni (**massimo valore complessivo conseguibile pari a 100**) previste dall'apposita scheda di rilevamento (**allegato B.1 - scheda dei comportamenti organizzativi**).

Con questo ulteriore elemento di valutazione si è ritenuto di dover tener conto anche dell'apporto individuale, comunque reso, da ogni incaricato in riferimento alle attività richieste per meglio valutarne la capacità di promuovere il cambiamento e di motivare il personale diretto nonché verificarne i comportamenti operativi nell'ambito della gestione del proprio servizio e/o progetto ed il sistema di relazioni adottato.

La *valutazione del comportamento organizzativo* è caratterizzata da una "Valutazione" annualmente richiesta ad ogni Dirigente di riferimento dell'incaricato.

La **valutazione complessiva** terrà quindi conto dei parametri precedentemente presi in considerazione secondo il seguente schema:

60% del RISULTATO CONSEGUITO SULLA VALUTAZIONE OBIETTIVI GESTIONALI e/o individuali
(punteggio massimo conseguibile pari a 60)

– **40% del RISULTATO CONSEGUITO SULLA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI e ORGANIZZATIVI**
(punteggio massimo conseguibile pari a 40)

Il **VALORE DEL RISULTATO CONSEGUITO**

è quindi comparato con

Il **VALORE POTENZIALE MASSIMO ATTESO**

| |
|--|
| Se il <i>RISULTATO CONSEGUITO</i> è maggiore o pari al 90% dell'atteso viene ad essere riconosciuto il 100% della retribuzione di risultato prevista. |
| Se il <i>RISULTATO CONSEGUITO</i> è maggiore al 80% ma inferiore a 90% viene ad essere riconosciuto il 90% della retribuzione di risultato prevista |
| Se il <i>RISULTATO CONSEGUITO</i> è maggiore al 70% ma inferiore all'80% viene ad essere riconosciuto l'80% delle retribuzione di posizione |
| Se il <i>RISULTATO CONSEGUITO</i> è maggiore di 60% ma inferiore a 70% viene ad essere riconosciuta il 70% delle retribuzione di posizione. |
| Se il <i>RISULTATO CONSEGUITO</i> è inferiore al 60% viene ad essere riconosciuto solo il <i>minimo contrattuale</i> della retribuzione di risultato come indicato dall'art. 10 comma 3 CCNL 31 marzo 1999 (10% della retribuzione di posizione). |

Il punteggio raggiunto sarà comunicato dal Servizio Controllo di Gestione a ciascun incaricato di Posizione Organizzativa.

Ogni incaricato di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità può richiedere un colloquio personale con il proprio Dirigente al fine di poter rappresentare le proprie considerazioni relative sia al raggiungimento degli obiettivi previsti che per analizzare più nel dettaglio le caratteristiche del proprio profilo organizzativo e manageriale.

Si allegano:

fac-simile SCHEDA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (allegato B.1.);

fac-simile SCHEDA VALUTAZIONE FINALE (allegato B.2.).

Allegato B.1

Scheda di valutazione individuale dei comportamenti Professionali e Organizzativi

| Comportamenti professionali e organizzativi: | | Peso |
|---|---|-------------|
| <i>Capacità di soluzione di problemi in ambiti organizzativi complessi, per realizzare concretamente le strategie prioritarie dell'Ente</i> | 0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente | (25%) |
| <i>Orientamento all'utente - cliente esterno e/o cliente interno - e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente.</i> | 0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente | (15%) |
| <i>Capacità di programmare, organizzare, controllare e rendicontare le attività assegnate alla sua responsabilità, anche attraverso l'istruttoria e la formulazione degli strumenti di programmazione strategica e operativa.</i> | 0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente | (15%) |
| <i>Leadership, ovvero capacità di delegare responsabilità e compiti, motivando i propri collaboratori, favorendo autonomia e crescita professionale, assegnando loro obiettivi avanzati e mostrando una buona capacità di controllo delle attività a loro delegate.</i> | 0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente | (20%) |
| <i>Capacità di utilizzare equamente e secondo i principi di meritocrazia gli strumenti e i processi di valutazione del personale e capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori.</i> | 0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente | (5%) |
| <i>Impegno personale, tempo lavorativo dedicato, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato associati alla capacità di promuovere il cambiamento innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi.</i> | 0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente | (20%) |

Allegato B.2.
Fac- Simile scheda di valutazione finale

| Fattori di valutazione | Peso percentuale |
|--|-------------------------|
| Raggiungimento degli <u>obiettivi di struttura/obiettivi specifici</u> secondo quanto previsto nel Piano Esecutivo di Gestione. | 60% |
| Comportamenti professionali e organizzativi | 40% |
| PUNTEGGIO TOTALE | 100% |

ALLEGATO C

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE delle prestazioni del PERSONALE non Dirigente o non incaricato di Posizione Organizzativa del COMUNE DELLA SPEZIA

Il Comune della Spezia ha maturato nel tempo e ha sviluppato sistemi di valutazione delle performance sia di Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, concordati con le OO.SS. rispettivamente il 13.02.2008 e il 2.12.2009, che del personale, approvate con il contratto decentrato in attuazione delle progressioni economiche orizzontali del 17.9.2008.

L'Amministrazione ha interesse a sviluppare un sistema di valutazione permanente del personale, a cui associare nel tempo anche i sistemi premianti.

Il sistema di valutazione permanente della performance individuale è uno degli strumenti utili al perseguimento degli obiettivi dell'Ente e alla corretta gestione delle risorse umane. La valutazione è, infatti, diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, e lo sviluppo professionale del lavoratore, orientandone i comportamenti e favorendo la crescita delle competenze.

L'ipotesi è quella di avviare una prima fase di sperimentazione del nuovo sistema di valutazione a partire dall'anno 2011, prevedendo verifiche annuali del sistema adottato per apportare eventuali correzioni e miglioramenti. Il presente sistema di valutazione sarà utilizzato a partire dal 1 gennaio 2011.

I parametri previsti per il sistema di valutazione dei dipendenti, che in parte discendono dai sistemi di valutazione già utilizzati per la Dirigenza e le Posizioni Organizzative, e in parte utilizzano i criteri approvati con il Contratto Integrativo decentrato del 17.9.2008 relativo alle "disposizioni attuative delle progressioni economiche orizzontali" dovranno consentire, per quanto possibile di analizzare meglio e facilitare la valutazione dei:

- RISULTATI ATTESI E RAGGIUNTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA O SPECIFICI a cui il dipendente è stato assegnato;
- LA QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO AI RISULTATI DELLA STRUTTURA;

- I COMPORTAMENTO PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI

- LE COMPETENZE DIMOSTRATE.

Per il primo punto la valutazione delle prestazioni dovrà tenere conto del grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura a cui il dipendente è stato assegnato, tramite l'analisi e il monitoraggio del Piano Esecutivo di Gestione.

L'attribuzione di ogni singolo dipendente agli obiettivi del PEG avverrà in sede di approvazione dello stesso. Sarà compito del Servizio Controllo di Gestione verificare che ogni dipendente venga impiegato al 100% all'interno degli obiettivi dell'Amministrazione.

Sarà possibile anche successivamente all'approvazione del PEG individuare obiettivi specifici, che il Dirigente abbia interesse a monitorare, per gruppi di dipendenti o per singoli dipendenti. Sarà facoltà del Dirigente variare la percentuale di attribuzione del personale agli obiettivi del PEG, inoltrando una richiesta motivata all'Ufficio Controllo di Gestione che la valuterà insieme alla Direzione Operativa, provvedendo alle necessarie modifiche in caso di accoglimento.

Nell'ipotesi vengano assegnati direttamente obiettivi specifici al dipendente tramite il PEG, come nel caso degli incaricati di posizione organizzativa, lo stesso sarà valutato sulla base degli obiettivi assegnati e, nel caso di compartecipazione ad obiettivi di altri, dovranno essere individuati e comunicati al Controllo di Gestione i relativi pesi.

A regime il sistema di valutazione prevede l'obbligo di comunicazione al dipendente, in modo diretto o mediato dal Dirigente, a seguito dell'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, degli obiettivi gestionali a cui sono stati assegnati e/o eventuali obiettivi specifici definiti direttamente dal Dirigente. Il monitoraggio del Piano Esecutivo di gestione consentirà la verifica periodica dello stato di attuazione degli obiettivi assegnati e, infine, la valutazione dei dipendenti.

La valutazione degli obiettivi verrà fatta sulla base di indicatori e target definiti in sede di approvazione del PEG. Il livello di raggiungimento di ogni singolo obiettivo sarà espresso in centesimi attribuendo un valore progressivo:

insufficiente (obiettivo raggiunto al di sotto del 20%)

scarso (obiettivo raggiunto tra il 20% e il 40%)

sufficiente (obiettivo raggiunto tra il 40% e il 60%)

buono (obiettivo raggiunto tra il 60%-80%)

ottimo (obiettivo raggiunto oltre l'80%).

Sarà compito del Dirigente attribuire i punteggi legati ai comportamenti professionali, alle competenze dimostrate e al livello di partecipazione e al contributo del singolo dipendente ai risultati raggiunti dalla propria Unità Organizzativa.

Il Dirigente si avvale della collaborazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità sia per l'attribuzione degli obiettivi del PEG o eventuali obiettivi specifici che per la valutazione dei comportamenti del dipendente.

La valutazione complessiva terrà conto dei parametri precedentemente presi in considerazione e modulati in modo differenziato a secondo della categoria di appartenenza del singolo dipendente secondo il seguente schema:

| Fattore di Valutazione | Fascia D | Fascia C | Fascia A/B |
|--|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1. Obiettivi di struttura da raggiungere e specifici individuali e/o di gruppo | 30 | 30 | 30 |
| 2. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura | 30 | 20 | 10 |
| 3. comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati | 30 | 40 | 50 |
| 4. Competenze dimostrate | 10 | 10 | 10 |
| TOTALE | 100 | 100 | 100 |

Il punteggio che scaturirà dal sistema di valutazione è attribuito in centesimi secondo quanto previsto della schede di valutazione allegate:

Allegato a – scheda di valutazione di un dipendente di categoria "A"

Allegato b – scheda di valutazione di un dipendente di categoria "B"

Allegato c – scheda di valutazione di un dipendente di categoria "C"

Allegato d – scheda di valutazione di un dipendente di categoria "D"

I risultati della valutazione dovranno essere comunicati ai dipendenti a seguito della conclusione del processo di valutazione . Il dipendente potrà richiedere incontri con il proprio Dirigente per avere maggiore delucidazioni rispetto al punteggio raggiunto.

Il punteggio scaturito dalla valutazione del Dipendente sarà utilizzabile per l'attribuzione degli istituti premiali previsti per Legge e per contratto.

Allegato a

SCHEDA TIPO DI VALUTAZIONE DI UN DIPENDENTE DI CATEGORIA "A"

| | | |
|---|--|--|
| 1 | Punteggio Derivante dal PEG (obiettivi di struttura da raggiungere e specifici obiettivi individuali e/o di gruppo) <u>Max punti 30</u> | Dati forniti dal PEG <i>Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici e assegnati percentualmente a tutti i dipendenti dell'Ente. Il Dirigente potrà decidere di assegnare obiettivi specifici a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti, ulteriori a quelli previsti nel PEG approvato dalla Giunta Comunale.</i> |
| 2 | Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura <u>Max 10 punti</u> | <i>Livello di collaborazione e flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi della propria Unità Organizzativa. Il fattore tiene in considerazione quanto non "strettamente" di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti degli altri colleghi e della altre strutture</i> <u>Max 10 punti</u> |
| 3 | Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati <u>Max punti 50</u> | <i>Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza</i> <u>Max punti 15</u> <i>La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</i> <u>Max punti 15</u> <i>La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.</i> <u>Max punti 10</u> <i>L'iniziativa personale</i> <u>Max punti 10</u> |
| 4 | Competenze dimostrate <u>Max punti 10</u> | <i>L'arricchimento professionale del dipendente e il valor aggiunto dato da questi rispetto al normale svolgimento dei compiti assegnati e delle mansioni del proprio profilo di appartenenza</i> <u>Max punti 5</u> <i>La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell'Ente</i> <u>Max punti 5</u> |
| | TOTALE VALUTAZIONE | PUNTI 100 |

Allegato b

SCHEDA TIPO DI VALUTAZIONE DI UN DIPENDENTE DI CATEGORIA "B"

| | | |
|---------------------------|--|--|
| 1 | Punteggio Derivante dal PEG (obiettivi di struttura da raggiungere e specifici obiettivi individuali e/o di gruppo) <u>Max punti 30</u> | Dati forniti dal PEG <i>Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici e assegnati percentualmente a tutti i dipendenti dell'Ente. Il Dirigente potrà decidere di assegnare obiettivi specifici a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti, ulteriori a quelli previsti nel PEG approvato dalla Giunta Comunale.</i> |
| 2 | Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura <u>Max 10 punti</u> | <i>Livello di collaborazione e flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi della propria Unità Organizzativa. Il fattore tiene in considerazione quanto non "strettamente" di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti degli altri colleghi e della altre strutture</i> <u>Max 10 punti</u> |
| 3 | Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati <u>Max punti 50</u> | <i>Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza</i> <u>Max punti 15</u> <i>La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</i> <u>Max punti 15</u> <i>La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.</i> <u>Max punti 10</u> <i>L'iniziativa personale</i> <u>Max punti 10</u> |
| 4 | Competenze dimostrate <u>Max punti 10</u> | <i>L'arricchimento professionale del dipendente e il valor aggiunto dato da questi rispetto al normale svolgimento dei compiti assegnati e delle mansioni del proprio profilo di appartenenza</i> <u>Max punti 5</u> <i>La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell'Ente</i> <u>Max punti 5</u> |
| TOTALE VALUTAZIONE | | PUNTI 100 |

Allegato c

SCHEDA TIPO DI VALUTAZIONE DI UN DIPENDENTE DI CATEGORIA "C"

| | | |
|---------------------------|--|--|
| 1 | Punteggio Derivante dal PEG (obiettivi di struttura da raggiungere e specifici obiettivi individuali e/o di gruppo) <u>Max punti 30</u> | Dati forniti dal PEG <i>Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici e assegnati percentualmente a tutti i dipendenti dell'Ente. Il Dirigente potrà decidere di assegnare obiettivi specifici a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti, ulteriori a quelli previsti nel PEG approvato dalla Giunta Comunale.</i> |
| 2 | Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura <u>Max 20 punti</u> | <i>Livello di collaborazione e flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi della propria Unità Organizzativa. Il fattore tiene in considerazione quanto non "strettamente" di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti degli altri colleghi e della altre strutture</i> <u>Max 20 punti</u> |
| 3 | Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati <u>Max punti 40</u> | <i>Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza</i> <u>Max punti 10</u> <i>La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</i> <u>Max punti 10</u> <i>La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.</i> <u>Max punti 10</u> <i>L'iniziativa personale</i> <u>Max punti 10</u> |
| 4 | Competenze dimostrate <u>Max punti 10</u> | <i>L'arricchimento professionale del dipendente e il valor aggiunto dato da questi rispetto al normale svolgimento dei compiti assegnati e delle mansioni del proprio profilo di appartenenza</i> <u>Max punti 5</u> <i>La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell'Ente</i> <u>Max punti 5</u> |
| TOTALE VALUTAZIONE | | PUNTI 100 |

Allegato d

SCHEDA TIPO DI VALUTAZIONE DI UN DIPENDENTE DI CATEGORIA "D"

| | | |
|---------------------------|--|--|
| 1 | Punteggio Derivante dal PEG (obiettivi di struttura da raggiungere e specifici obiettivi individuali e/o di gruppo) <u>Max punti 30</u> | Dati forniti dal PEG <i>Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici e assegnati percentualmente a tutti i dipendenti dell'Ente. Il Dirigente potrà decidere di assegnare obiettivi specifici a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti, ulteriori a quelli previsti nel PEG approvato dalla Giunta Comunale.</i> |
| 2 | Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura <u>Max 30 punti</u> | <i>Livello di collaborazione e flessibilità del valutato a favore dei risultati complessivi della propria Unità Organizzativa. Il fattore tiene in considerazione quanto non "strettamente" di competenza del valutato, e in primis la collaboratività nei confronti degli altri colleghi e della altre strutture</i> <u>Max 30 punti</u> |
| 3 | Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati <u>Max punti 30</u> | <i>Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza</i> <u>Max punti 10</u> <i>La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</i> <u>Max punti 10</u> <i>La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.</i> <u>Max punti 5</u> <i>L'iniziativa personale</i> <u>Max punti 5</u> |
| 4 | Competenze dimostrate <u>Max punti 10</u> | <i>L'arricchimento professionale del dipendente e il valor aggiunto dato da questi rispetto al normale svolgimento dei compiti assegnati e delle mansioni del proprio profilo di appartenenza</i> <u>Max punti 5</u> <i>La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell'Ente</i> <u>Max punti 5</u> |
| TOTALE VALUTAZIONE | | PUNTI 100 |