



---

# REGOLAMENTO DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

---

Approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n. \_\_\_\_ del \_\_\_\_



## Sommario

Sommario.....	1
Regolamento di misurazione e valutazione della performance.....	2
SEZIONE I – ASPETTI GENERALI .....	2
Articolo 1- Principi generali.....	2
Articolo 2 – Qualità dei servizi pubblici.....	2
SEZIONE II – IL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	2
Articolo 3 – Le fasi del ciclo della performance .....	2
Articolo 4 – La programmazione degli obiettivi strategici triennali.....	3
Articolo 5 – La programmazione degli obiettivi annuali .....	4
Articolo 6 – La rendicontazione dei risultati .....	4
SEZIONE III – IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	4
Articolo 7 – La performance organizzativa .....	4
Articolo 8 - Obiettivi e indicatori.....	5
Articolo 9 – La valutazione della performance.....	5
SEZIONE IV – IL PROCESSO DI VALUTAZIONE .....	6
Articolo 10 – Il nucleo di valutazione .....	6
Articolo 11 – Le fasi della valutazione .....	6
Articolo 12 – I tempi della valutazione .....	7
Articolo 13 – La trasparenza.....	7
Articolo 14 – Integrità e controlli di regolarità ’ .....	7
SEZIONE V – Le premialità.....	7
Articolo 15 – Criteri per la ripartizione dei premi della performance.....	8
Art. 16 – Strumenti per premiare il merito e la professionalità (art. 20 D. Lgs.vo 150/2009).....	8
Articolo 17 – Premio di efficienza .....	8
Articolo 18 – Procedura di conciliazione.....	8
Articolo 19 – Organismo preposto alla conciliazione.....	9
<b>ALLEGATO A</b> .....	10
<b>ALLEGATO B</b> .....	19
<b>ALLEGATO C</b> .....	24

# Regolamento di misurazione e valutazione della performance

## SEZIONE I – ASPETTI GENERALI

### 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, co4 Dec. Leg. Vo 150/2009*).

2. 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 – Qualità 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 secondo le modalità previste dall'articolo 55-bis del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune della Spezia.

## SEZIONE II – IL CICLO DELLA PERFORMANCE

### Articolo 3 – Le fasi del ciclo della performance

1. Il ciclo di gestione delle prestazioni si articola nelle seguenti fasi:

- a) Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) Collegamento tra gli obiettivi e le risorse, in coerenza con la pianificazione finanziaria
- c) Monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito e del contributo dato alla performance organizzativa;
- f) Rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interno ed esterni, di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini e ai soggetti interessati.

2. Il ciclo delle performance è declinato dai seguenti documenti:

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

- Linee programmatiche del Sindaco
- Documento Unico di Programmazione – Sezione Strategica

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

- Documento Unico di programmazione – sezione operativa
- Bilancio di previsione (annuale)
- Piano Esecutivo di Gestione (comprensivo di Piano dettagliato degli obiettivi)

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

- Contabilità analitica
- Sistema indicatori
- Variazioni di bilancio
- Monitoraggio degli obiettivi

**d) Rendicontazione, Valutazione e Comunicazione**

- Rendiconto della gestione (annuale)
- Controllo Strategico: Stato di attuazione dei programmi approvato dal Consiglio Comunale;
- Relazione annuale della performance a cura dei Dirigenti approvato dalla Giunta Comunale e validato dal NUV;
- 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 **Documento Unico di programmazione** sono definite le linee strategiche di mandato. Il documento viene presentato dalla Giunta al Consiglio Comunale secondo le modalità previste dal Regolamento di contabilità del Comune della Spezia.
3. Il DUP ha carattere generale e costituisce la guida strategica e operativa dell'Ente. È composto da una sezione strategica e da una sezione operativa in cui sono individuati gli indirizzi, gli obiettivi strategici e operativi, sulla base dei quali misurare la performance dell'ente, coerentemente alla quantità e qualità delle 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 8.

## Articolo 5 – La programmazione degli obiettivi annuali

1. Le linee strategiche di mandato delineate nel Documento Unico di programmazione sono attuate 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 di cui è parte integrante 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. Il **Piano Esecutivo di gestione** è approvato dalla Giunta Comunale entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione da parte del Consiglio Comunale ed è suddiviso in due parti:
  - a) la parte strategica o **Piano dettagliato degli obiettivi** contenente gli obiettivi strategici assegnati ai Dirigenti in coerenza con la Linee programmatiche di mandato e con il DUP, e gli indicatori e i valori target per la misurazione e la valutazione degli obiettivi medesimi;
  - b) la **parte operativa** contenente gli obiettivi assegnati alle unità organizzative e ai singoli dipendenti

## Articolo 6 – La 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:
  - a) al Consiglio Comunale attraverso la ricognizione dello stato di attuazione dei programmi del Documento Unico di Programmazione e dalla Relazione sul Rendiconto della Gestione.
  - b) 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.

### SEZIONE III – IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

## Articolo 7 – La performance organizzativa

1. Il sistema di valutazione della Performance organizzativa concerne gli ambiti definiti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009.
2. La performance organizzativa si articola in performance generale dell'Ente e in performance delle singole strutture.
3. La performance organizzativa delle singole strutture è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti alle stesse con il Piano Esecutivo di Gestione mediante indicatori e target.
4. La misurazione ove possibile avviene anche con l'analisi comparativa dell'andamento dei principali dati di produzione sia attraverso la verifica degli andamenti produttivi dell'esercizio in

- esame comparate in serie storiche, sia attraverso raffronti ed analisi con realtà omologhe e attraverso le analisi periodiche del gradimento dei destinatari dei servizi o dei portatori di interesse.
5. La performance generale dell'Ente è alimentata dalle informazioni ci sui ai commi precedenti e da eventuali ulteriori elementi.

### **Articolo 8 - Obiettivi e indicatori**

1. 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.
2. 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 determinato;
  - e) commisurati, ove possibile, ai 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.

### **Articolo 9 – La valutazione della performance**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti è finalizzato alla valutazione annuale delle prestazioni complessive generate dai singoli Dirigenti in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale della dirigenza è articolato nei seguenti fattori di valutazione
  - a) Performance organizzativa
  - b) Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati
  - c) Capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata anche attraverso una significativa differenziazione delle valutazioni;
  - d) Competenze manageriali e professionali, nonché comportamenti organizzativi posti in essere nell'espletamento del proprio ruolo
  - e) Puntuale rispetto degli obblighi derivanti dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, del Codice di Comportamento e dal Programma Triennale per la Trasparenza.
3. Il peso dei singoli fattori valutativi è indicato **nell'allegato A**, ad eccezione del fattore sub precedente lettera e), il cui sostanziale rispetto, evincibile dalle risultanze dei monitoraggi periodici a cura del Responsabile della prevenzione e corruzione, del responsabile della trasparenza, nonché del responsabile dell'ufficio per i procedimenti disciplinari, costituisce necessario prerequisite per poter accedere al processo valutativo.
4. La performance individuale dei Dirigenti è valutata dal Nucleo di Valutazione, di cui al successivo art. 10.
5. La valutazione delle **Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità** è effettuata dal Dirigente della struttura di riferimento del dipendente e avviene secondo i seguenti criteri:
  - a) Performance organizzativa: stato di attuazione degli obiettivi gestionali
  - b) Valutazione dei comportamenti professionali e organizzativiIl peso dei singoli fattori valutativi è indicato **nell'allegato B**.

6. 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 contenuti nell'**Allegato C**.

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

## SEZIONE IV – IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

### **Articolo 10 – Il nucleo di valutazione**

1. Il Nucleo di Valutazione (NUV) 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 abbiano svolto incarichi di indirizzo politico o ricoperto cariche pubbliche elettive presso l'amministrazione interessata nel triennio precedente la nomina.

3. In particolare Il Nucleo di valutazione:

- a) Monitora il funzionamento e propone l'aggiornamento annuale del sistema della valutazione adottato, ed elabora una relazione annuale;
- b) Predispone e aggiorna, in collaborazione con l'Ufficio di Controllo di gestione - PEG e con i competenti uffici nel rispetto della funzione di valutazione delle performance propria dei Dirigenti, il sistema di misurazione, valutazione della performance organizzativa e individuale dei Dirigenti e dei dipendenti;
- c) valuta annualmente la performance all'Amministrazione nel suo complesso, delle Unità Organizzative e dei Dirigenti e valida la Relazione sulla Performance;
- d) attesta e verifica la compatibilità degli indicatori di misurazione adottati negli strumenti di programmazione e ne segue il monitoraggio;
- e) propone al Sindaco la valutazione dei Dirigenti e l'attribuzione ad essi dei compensi per la produttività;
- f) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza;
- g) Individua le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione e di bilancio, nonché con il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione.
- h) Comunica tempestivamente le criticità riscontrate all'Amministrazione, alla Corte dei conti e al Dipartimento della Funzione Pubblica

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. L'ufficio di Controllo di Gestione e PEG è l'ufficio di riferimento per tutte le procedure di competenza del Nucleo di Valutazione.

### **Articolo 11 – Le fasi della valutazione**

1. Fasi della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

a) **Assegnazione obiettivi**. In questa fase al valutato sono formalmente attribuiti gli obiettivi e viene assegnato un peso a questi ultimi in relazione alla strategicità e complessità degli stessi.

b) **Monitoraggio**. Almeno una volta in corso d'anno il NUV effettua nei confronti dei Dirigenti il monitoraggio sul livello di realizzazione degli obiettivi, sull'avanzamento delle attività correnti anche a seguito del monitoraggio semestrale del PEG, nonché sui comportamenti e sulle competenze poste in essere dai valutati, redigendo apposito sintetico verbale all'esito delle relative riunioni

c) **Consuntivazione.** Questa fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione finale. I valutati predispongono apposita relazione sintetica, utilizzando idoneo schema standardizzato, nel quale rendicontano il livello di raggiungimento degli obiettivi e gli eventuali scostamenti, nonché i restanti fattori di valutazione, i principali elementi utili ai fini della valutazione del fattore medesimo.

d) **Valutazione.** Il valutatore raccoglie tutti gli elementi istruttori di cui alla precedente lettera c) e tutte le ulteriori necessarie informazioni (referto del controllo di gestione) con il supporto del CdR Controllo di gestione e predispose le schede di valutazione. Il valutatore può discordarsi dagli esiti della misurazione oggettiva dei fattori valutativi, quando il raggiungimento degli obiettivi sia stato condizionato dalla presenza di variabili esogene o endogene non controllabili e non prevedibili dal valutato. Successivamente le schede di valutazione vengono consegnate ai soggetti valutati. Le schede sono conservate agli atti del Servizio Controllo di gestione.

2. La relazione sulla performance viene approvata dalla Giunta comunale mentre le schede di valutazione conclusive, validate dal NUV, sono approvate con atto dal Direttore generale se nominato o dal Segretario Generale.

### **Articolo 12 – I tempi della valutazione**

1. Le fasi della valutazione di cui al precedente articolo sono attuate entro le seguenti date:
  - a) Assegnazioni obiettivi entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio.
  - b) Monitoraggio intermedio entro il 30 settembre.
  - c) Consuntivazione entro il mese di aprile dell'anno successivo all'annualità oggetto di valutazione.
  - d) Valutazione di norma entro il 30 maggio e comunque non oltre il 30 giugno dell'anno successivo all'annualità oggetto di valutazione.

2. Il mancato rispetto della trasmissione delle rendicontazioni che rendano possibile il mantenimento dei limiti temporali previsti dal precedente comma è rilevante ai fini della valutazione individuale dei dirigenti che se ne fossero resi responsabili.

### **Articolo 13 – La trasparenza**

1. L'Ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscano la trasparenza delle informazioni concernenti ogni fase del ciclo di gestione delle prestazioni. A tal fine pubblica quanto dovuto sul proprio sito istituzionale, in apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente".

2. Il mancato assolvimento totale o parziale degli obblighi di trasparenza previsti dal D.Lgs 33/2013 incide sulla valutazione della performance.

### **Articolo 14 – Integrità e controlli di regolarità**

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.

## SEZIONE V – Le premialità



## **Articolo 15 – Criteri per la ripartizione dei premi della performance**

1. Il trattamento economico accessorio del fondo collegato alla primalità è ripartito secondo quanto previsto dal CCNL vigente.

### **Art. 16 – Strumenti per premiare il merito e la professionalità (art. 20 D. Lgs.vo 150/2009)**

1. Gli strumenti per premiare il merito e la professionalità sono:
  - a) il bonus annuale delle eccellenze (art.21 D.Lgs 150/2009);
  - b) il premio annuale per l'innovazione (art.22);
  - c) le progressioni economiche orizzontali (art.23);
  - d) le progressioni di carriera (Art.24);
  - e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità (art.25),
  - f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale (art.26).
  - g) premio di efficienza (art.27)
2. Gli incentivi di cui sopra sono riconosciuti secondo quanto previsto dal CCNL e dalla normativa vigente.

### **Articolo 17 – 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 18 – 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 :
  - a) rigetto della domanda avanzata;

b) 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 19 – 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.

## 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.

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

<b>Obiettivo strategico</b>
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.
<b>Obiettivo di media rilevanza</b>
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
<b>Obiettivo di bassa rilevanza</b>
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 significativi rispetto a periodi precedenti.

**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.

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.

**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.

Complessità è da intendersi anche sotto l'aspetto della **rilevanza economica**: Obiettivo con scarsa gestione economico finanziaria, e livello basso entrate e uscite.

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 dipendente.

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 <b>obiettivi individuali</b> assegnati dal <b>Piano Dettagliato degli obiettivi</b> , tenuto conto delle risorse umane, finanziarie, strumentali e tecnologiche assegnate	<i>Max 30 punti su 100</i>
b) Raggiungimento degli <b>obiettivi di struttura</b> 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 <b>Piano Esecutivo di Gestione</b> . Partecipazione alla performance dell'Ente nel suo complesso o dei Dipartimenti di appartenenza	<i>Max 30 punti su 100</i>
<b>c) Competenze professionali</b> e manageriali dimostrate	<i>Max 32 punti su 100</i>
<i>d) 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.) superiori a 1.000,00 euro 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
1. <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%)
2. <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	(20%)
3. <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%)
4. <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%)
5. <i>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>	0-25 inadeguato 25-50 migliorabile 51-70 adeguato 71-90 buono 91-100 eccellente	(20%)

## 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%
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	<b>100%</b>
<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>

## Scheda C

### Modalità di attribuzione del punteggio centesimale

I singoli fattori di valutazione della prestazione di cui alla scheda B sono valutati in centesimi secondo la seguente scala pentenaria, che fa riferimento a standard o ad attese coincidenti con la prestazione normalmente attesa al fine di produrre risultati corretti. La valutazione consiste nell'assegnare per ciascun fattore di valutazione esaminato, un punteggio corrispondente al livello di prestazione che meglio coincide con la prestazione prodotta.

<p><i>Grado 1</i></p> <p><b>INADEGUATO</b></p> <p>Punteggio correlato: <b>20 su 100</b></p>	<p>La prestazione non risponde agli standard e alle attese.</p> <p>Il valutato manifesta comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi</p>
<p><i>Grado 2</i></p> <p><b>MIGLIORABILE</b></p> <p>Punteggio correlato: <b>40 su 100</b></p>	<p>La prestazione risponde solo parzialmente agli standard o alle attese. Il valutato manifesta comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ancorché non pienamente adeguati. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici</p>
<p><i>Grado 3</i></p> <p><b>ADEGUATO</b></p> <p>Punteggio correlato: <b>60 su 100</b></p>	<p>La prestazione è mediamente in linea con gli standard o le attese. Il valutato manifesta comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti con lacune sporadiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno</p>
<p><i>Grado 4</i></p> <p><b>BUONO/PIU' CHE ADEGUATO</b></p> <p>Punteggio correlato: <b>80 su 100</b></p>	<p>La prestazione è mediamente superiore agli standard o alle attese. Il valutato manifesta comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con sostanziale assenza di difetti o lacune.</p>
<p><i>Grado 5</i></p> <p><b>ECCELLENTE</b></p> <p>Punteggio correlato: <b>100 su 100</b></p>	<p>La prestazione è ampiamente superiore agli standard o alle attese. Il valutato manifesta comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità Il comportamento del valutato è complessivamente assumibile quale modello di riferimento.</p>

# 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*.

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 9 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 approvato il sistema di valutazione della performance individuale dei dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa.

i

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
<b>Ordinario</b> ( <i>obiettivi di mantenimento</i> )	0,85
<b>Rilevante</b> ( <i>obiettivo di particolare interesse per la Struttura organizzativa</i> )	0,90

<b>Molto Rilevante</b> ( <i>obiettivo di elevato interesse per la struttura e /o di particolare complessità in termini finanziari, normativi e organizzativi</i> )	0,95
<b>Strategico</b> ( <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% X 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**

La valutazione si intende positiva quando è superiore ad un punteggio pari al 60%.

*Si allegano:*

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

*fac-simile SCHEDE VALUTAZIONE FINALE (allegato B.2.).*

### Allegato B.1

#### Scheda di valutazione individuale dei comportamenti Professionali e Organizzativi

<b>Comportamenti professionali e organizzativi:</b>		<b>Peso</b>
<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**

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



**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.

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 considerazioni e modulati in modo differenziato a seconda della categoria di appartenenza del singolo dipendente secondo il seguente schema:

<b>Fattore di Valutazione</b>	<b>Fascia D</b>	<b>Fascia C</b>	<b>Fascia A/B</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
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

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	<b>Punteggio Derivante dal PEG</b> <b>(obiettivi di struttura da raggiungere e specifici obiettivi individuali e/o di gruppo)</b>  <b><u>Max punti 30</u></b>	Dati forniti dal PEG <i>Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici e assegnati percentualmente a tutti i dipendenti dell'Ente.</i> <i>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	<b>Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura</b>  <b><u>Max 10 punti</u></b>	<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>  <b><u>Max 10 punti</u></b>
3	<b>Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati</b>          <b><u>Max punti 50</u></b>	<i>Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza</i>  <b><u>Max punti 15</u></b>  <i>La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</i>  <b><u>Max punti 15</u></b>  <i>La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.</i>  <b><u>Max punti 10</u></b>  <i>L'iniziativa personale</i>  <b><u>Max punti 10</u></b>
4	<b>Competenze dimostrate</b>          <b><u>Max punti 10</u></b>	<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>  <b><u>Max punti 5</u></b>  <i>La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell'Ente</i>  <b><u>Max punti 5</u></b>
	<b>TOTALE VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTI 100</b>

## Allegato b

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

1	<b>Punteggio Derivante dal PEG</b>  (obiettivi di struttura da raggiungere e specifici obiettivi individuali e/o di gruppo)  <b><u>Max punti 30</u></b>	Dati forniti dal PEG <i>Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici e assegnati percentualmente a tutti i dipendenti dell'Ente.</i> <i>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	<b>Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura</b>  <b><u>Max 10 punti</u></b>	<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>  <b><u>Max 10 punti</u></b>
3	<b>Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati</b>  <b><u>Max punti 50</u></b>	<i>Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza</i> <b><u>Max punti 15</u></b> <i>La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</i> <b><u>Max punti 15</u></b> <i>La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.</i> <b><u>Max punti 10</u></b> <i>L'iniziativa personale</i> <b><u>Max punti 10</u></b>
4	<b>Competenze dimostrate</b>  <b><u>Max punti 10</u></b>	<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> <b><u>Max punti 5</u></b> <i>La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell'Ente</i> <b><u>Max punti 5</u></b>
	<b>TOTALE VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTI 100</b>

### Allegato c

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

1	<b>Punteggio Derivante dal PEG</b>  (obiettivi di struttura da raggiungere e specifici obiettivi individuali e/o di gruppo)  <b><u>Max punti 30</u></b>	Dati forniti dal PEG <i>Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici e assegnati percentualmente a tutti i dipendenti dell'Ente.</i> <i>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	<b>Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura</b>  <b><u>Max 20 punti</u></b>	<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>  <b><u>Max 20 punti</u></b>
3	<b>Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati</b>     <b><u>Max punti 40</u></b>	<i>Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza</i> <b><u>Max punti 10</u></b>  <i>La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</i> <b><u>Max punti 10</u></b>  <i>La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.</i> <b><u>Max punti 10</u></b>  <i>L'iniziativa personale</i> <b><u>Max punti 10</u></b>
4	<b>Competenze dimostrate</b>     <b><u>Max punti 10</u></b>	<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>  <b><u>Max punti 5</u></b>  <i>La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell'Ente</i>  <b><u>Max punti 5</u></b>
<b>TOTALE VALUTAZIONE</b>		<b>PUNTI 100</b>

**Allegato d**

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

1	<b>Punteggio Derivante dal PEG</b>  (obiettivi di struttura da raggiungere e specifici obiettivi individuali e/o di gruppo)  <u><b>Max punti 30</b></u>	Dati forniti dal PEG  <i>Gli obiettivi sono misurati attraverso indicatori e dati statistici e assegnati percentualmente a tutti i dipendenti dell'Ente.</i>  <i>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	<b>Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura</b>  <u><b>Max 30 punti</b></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><b>Max 30 punti</b></u>
3	<b>Comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati</b>  <u><b>Max punti 30</b></u>	<i>Il diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza</i>  <u><b>Max punti 10</b></u>  <i>La capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</i>  <u><b>Max punti 10</b></u>  <i>La partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità.</i>  <u><b>Max punti 5</b></u>  <i>L'iniziativa personale</i>  <u><b>Max punti 5</b></u>
4	<b>Competenze dimostrate</b>  <u><b>Max punti 10</b></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><b>Max punti 5</b></u>  <i>La partecipazione attiva e fattiva ai processi di riorganizzazione dell'Ente</i>  <u><b>Max punti 5</b></u>
	<b>TOTALE VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTI 100</b>