

COMUNE DI IGLESIAS

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

Approvato con Deliberazione di G.C. n.

del

***La valutazione va dunque collocata a tutti gli effetti
all'interno di un modello di pianificazione razionale***

*Leonardo Altieri, La ricerca valutativa negli interventi sociali, in P. Guidicini (a cura di),
"Nuovo manuale della ricerca sociologica", Franco Angeli, Milano 1987, p. 659*

1. PRINCIPI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE

La struttura organizzativa del Comune di Iglesias si articola in unità organizzative, di diversa entità e complessità, ordinate, di norma, per funzioni omogenee e finalizzate allo svolgimento di attività finali, strumentali e di supporto, ovvero al conseguimento di obiettivi determinati o alla realizzazione di programmi specifici. Essa non costituisce fonte di rigidità organizzativa, ma razionale ed efficace strumento di gestione e deve pertanto essere assicurata la massima collaborazione ed il continuo interscambio di informazioni tra le varie articolazioni dell'Ente.

La struttura organizzativa del Comune è articolata in settori, servizi e uffici.

1. **Settore:** è la struttura di massima dimensione dell'Ente, deputata all'esercizio di attività di norma omogenee e a rilevante complessità organizzativa con riferimento ai servizi forniti, alle competenze richieste, alle prestazioni assicurate e alla tipologia di domanda servita. Alla direzione del Settore è preposto un Dirigente che assicura, nell'ambito degli indirizzi e dei programmi dello stesso, il raggiungimento degli obiettivi assegnati con la necessaria autonomia progettuale, operativa e gestionale, organizzando le risorse finanziarie, strumentali e umane assegnate;
2. **Servizio:** è la struttura organizzativa di media complessità, dotata di autonomia propositiva ed operativa nonché gestionale su apposita attribuzione dirigenziale. Interviene in modo organico in un ambito definito di discipline o materie per fornire servizi rivolti sia all'interno che all'esterno dell'Ente, finalizzati alla realizzazione di obiettivi e prestazioni destinati ad una specifica funzione istituzionale. La responsabilità del Servizio è attribuita, tramite atto formale, da inviare in copia al servizio gestione risorse umane, ad un dipendente di categoria D, in base alle declaratorie dei vigenti CCNL; fino all'individuazione del responsabile del servizio, la responsabilità dello stesso rimane in capo al Dirigente competente;
3. **Ufficio:** costituisce una unità interna al servizio; gestisce l'intervento in specifici ambiti della materia e ne garantisce l'esecuzione; espleta attività di erogazione di servizi all'utenza interna ed esterna.

L'individuazione delle Aree e delle linee funzionali attribuite alle stesse, dei servizi è di competenza della Giunta Comunale, su proposta del Segretario Generale ed è in funzione degli obiettivi strategici e di mandato da perseguire. Fermo restando l'assetto strutturale ordinario possono essere istituiti Uffici di supporto per lo svolgimento di funzioni di staff e/o per l'erogazione di servizi strumentali di elevato contenuto tecnico-specialistico, sottoposte alla direzione dei dirigenti. Possono altresì essere costituiti Unità di progetto con carattere temporaneo, per il perseguimento di obiettivi specifici, anche inter-aree, quando si renda necessario od opportuno l'apporto professionale di risorse facenti capo ad aree differenti.

L'organigramma del Comune rappresenta la mappatura delle singole posizioni di lavoro, con indicazione per ciascun servizio e ufficio del numero di dipendenti che vi sono addetti e la loro posizione contrattuale. La definizione dello stesso è di competenza di ogni singolo Dirigente, competente per il Settore assegnato, attraverso un proprio atto formale, previa verifica da parte del servizio gestione risorse umane della congruenza dello stesso con gli atti di organizzazione presenti nell'Ente. Ogni variazione apportata deve essere tempestivamente comunicata al servizio gestione risorse umane, cui compete il costante aggiornamento dell'organigramma dell'Ente.

2. PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

Il tema della valutazione della performance¹ nelle Amministrazioni Pubbliche è relativamente recente e discende dalla introduzione del ruolo di gestione nei modelli organizzativi pubblici nonché dalla privatizzazione del rapporto di lavoro.

¹ La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (F. Monteduro).

L'art.3² del D. Lgs. n.150/2009 *in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* prevede che la misurazione e la valutazione della performance, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati, costituiscono condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

Il Sistema di misurazione e di valutazione della performance³ pertanto coerentemente al sistema di obiettivi deve rappresentare le dinamiche gestionali dell'amministrazione aggregati come segue:

1. Il *grado di attuazione della strategia*: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi e la relativa articolazione, nell'ambito dell'albero delle performance approvato dal Comune di Iglesias;
2. Il *portafoglio delle attività e dei servizi*: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti;

²**Art.3 D. Lgs. n. 150/2009 - Principi generali**

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114.

3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

5-bis. La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

6. Fermo quanto previsto dall'articolo 13, dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

³**Deliberazione n.104/2010 della CiVIT:**

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

3. *Lo stato di salute dell'amministrazione*: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se:
 - a. l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*);
 - b. i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
4. *Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.

L'attuazione dei principi generali di cui al citato art.3 deve essere correlata in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio ovvero il ciclo di gestione della performance, come stabilito dall'art.4⁴ del D. lgs. n.150/2009, e deve prevedere le seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi⁵, dei valori attesi di risultato⁶ e dei rispettivi indicatori⁷ nell'ambito della predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) che unifica il piano dettagliato degli obiettivi⁸ e il piano della performance⁹ e in ogni caso deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il Documento Unico di Programmazione;
- b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse sia umane, che strumentali e finanziarie;
- c) monitoraggio in corso di esercizio, attraverso il diretto coinvolgimento dei soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance (Sindaco, Giunta Comunale, Segretario Comunale, Funzioni dirigenziali e Nucleo di Valutazione), e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione¹⁰ e valutazione¹¹ della performance individuale e di gruppo;

⁴ **Art. 4 D. Lgs. n.150/2009 - Ciclo di gestione della performance**

1. *Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.*

2. *Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:*

- a) *definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;*
- b) *collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
- c) *monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) *misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) *utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) *rendicontazione dei risultati agli organi ((di controllo interni ed)) di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonche' ai competenti organi ((di controllo interni ed)) esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.*

⁵ *L'obiettivo è la definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.*

⁶ *Il risultato è l'effetto oggettivo e/o tangibile che l'obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato.*

⁷ *L'indicatore è l'aspetto o la caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità o la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.*

⁸ *Cfr. art. 108, comma 1 del D. Lgs. n.267/2000*

⁹ *Cfr. art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150*

¹⁰ *La misurazione è l'attività di rilevazione dei dati indicativi che rappresentano gli scostamenti tra valori attesi e valori conseguiti riferiti a obiettivi, processi o prodotti o impatti sui cittadini.*

¹¹ *La valutazione è l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine, sulla base della misurazione*

- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione¹² dei risultati al Sindaco, alla Giunta Comunale nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Pertanto, il ciclo di programmazione, discendendo dal ciclo di governo che trova nelle linee programmatiche di mandato¹³ il primo strumento di pianificazione, è caratterizzato da un processo top-down che alimenta le fasi successive del ciclo stesso.

La definizione delle aree di rendicontazione/strategiche (albero delle performance) determina il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire le aree di rendicontazione/strategiche significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica. L'amministrazione così facendo rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che si intende perseguire attraverso il proprio operato. La formulazione deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

In ogni caso le aree di rendicontazione/strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente, un'area di rendicontazione/programma è trasversale a più unità organizzative anche se, in alcuni casi, può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa.

Particolare attenzione deve essere data proprio alla fase di definizione delle aree di rendicontazione ovvero aree strategiche attraverso le quali si intende realizzare il programma di mandato del Sindaco: è l'organo di indirizzo politico-amministrativo che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione; ogni amministrazione poi deve dotarsi di un sistema di misurazione della performance¹⁴ che rispetti almeno i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholders esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla CiVIT¹⁵;

della performance organizzativa e individuale, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti.

¹² La **rendicontazione** è la descrizione periodica delle risultanze dell'attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder.

¹³ **Art. 42, comma 3, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267:**

"Il consiglio, nei modi disciplinati dallo statuto, partecipa altresì alla definizione, all'adeguamento e alla verifica periodica dell'attuazione delle linee programmatiche da parte del sindaco o del presidente della provincia e dei singoli assessori".

¹⁴ **Deliberazione n.89/2010 CiVIT:**

...un Sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

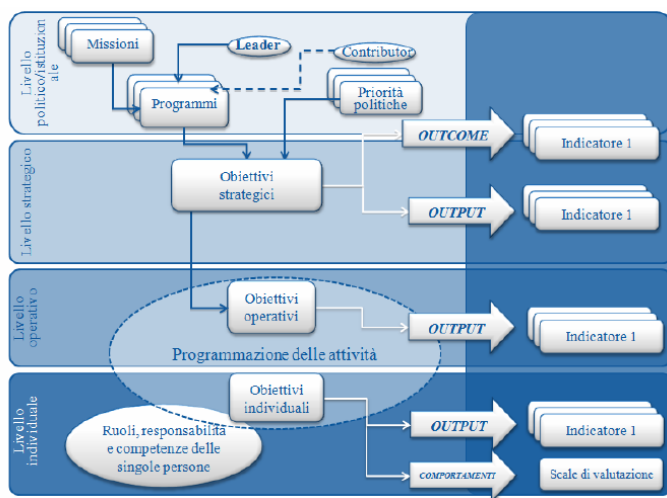
Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
- la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
- la comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo e target, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

¹⁵ **Cfr. Deliberazione n.88/2010 e n. 89/2010 Civit**

5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Quindi, il processo di declinazione degli obiettivi¹⁶, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (cascading). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.



In particolare la cassetta degli attrezzi per rendere operativo quanto descritto deve prevedere:

a) **Manuale di misurazione e valutazione della performance individuale:** è il documento ove sono

- esplicitate le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- b) **Documento Unico di programmazione:** è l'ambito in cui sono definiti gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- c) **Piano Esecutivo di Gestione:** è l'ambito in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire;
- d) **Relazione sulla performance:** in cui sono evidenziati i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance.
- e) misure in materia di "Trasparenza e Rendicontazione della Performance", ossia l'attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell'ente e i risultati raggiunti.

Tale impostazione organizzativa sviluppa una cultura dei risultati per la quale un'amministrazione è responsabile non solo della legittimità del proprio operato, ma anche dei risultati gestionali ottenuti. Conseguentemente, il rapporto tra politica ed amministrazione, tra normazione ed organizzazione, tra indirizzo e controllo sono elementi caratteristici di un modello organizzativo nel quale le funzioni dirigenziali sono chiamate ad operare perseguendo il

¹⁶ **Deliberazione n.114/2010Civit.:**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve prevedere alcuni requisiti minimi, in relazione ai quali sono rese di seguito alcune indicazioni:

- 1) integrazione con il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e specificazione di obiettivi individuali e/o di gruppo (articolo 9, comma 1, lett. b, e comma 2, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009) misurati tramite indicatori quantitativi e/o qualitativi;
- 2) caratteristiche distintive della proposta di valutazione dei dirigenti di vertice fatta dagli OIV (articolo 14, comma 4, lett. e, del D. Lgs. n. 150/2009);
- 3) dizionario generale delle competenze riguardante, per il personale dirigente, le competenze professionali e manageriali (articolo 9, comma 1, lett. c, del D. Lgs. n. 150/2009) e, per il personale non dirigente, le competenze professionali e organizzative (articolo 9, comma 2, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009);
- 4) numero massimo e minimo di obiettivi, relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui;
- 5) descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo, volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze;
- 6) fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale (articolo 7, comma 3, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009);
- 7) chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori (articolo 9, comma 1, lett. d, del D. Lgs. n. 150/2009);
- 8) descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (articolo 7, comma 3, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009);
- 9) modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.

miglioramento della qualità dei servizi, della efficacia e della efficienza. Il personale incaricato delle funzioni dirigenziali deve quindi improntare la propria attività alla migliore utilizzazione degli strumenti forniti dalla legislazione vigente, nel rispetto delle priorità e dei principi di sana gestione forniti dalla medesima, corretta dal punto di vista gestionale e non solo finanziario, nonché attenta alla valorizzazione del capitale umano¹⁷.

Adeguati sistemi di programmazione e di controllo diventano, quindi, fondamentali per garantire meccanismi e strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati con riferimento all'attività svolta dai singoli responsabili e dal personale dipendente, in relazione ai programmi e agli obiettivi da perseguire. La valutazione della performance costituisce perciò il collegamento tra programmazione dell'ente e risultati raggiunti dall'organizzazione.

L'introduzione quindi della valutazione delle performance del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Un efficace sistema di valutazione favorisce il miglioramento delle prestazioni, valorizza le risorse umane, collega i sistemi di gestione delle risorse umane al sistema di pianificazione e controllo, crea un sistema oggettivo per la gestione delle politiche retributive, indirizza i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi e l'organizzazione attesa, sostiene i fattori dell'equità organizzativa, dell'utilità sociale e della sicurezza. La valutazione, infatti, costituisce un'occasione di "miglioramento e crescita", in quanto agisce da leva motivazionale e strumento di sviluppo personale e professionale innescando un processo virtuoso di miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi del personale e dell'organizzazione.

Se appropriatamente sviluppato¹⁸ può rendere un'organizzazione capace di:

- a) ri-formulare e comunicare gli obiettivi strategici e operativi;
- b) verificare che gli obiettivi strategici ed operativi siano stati conseguiti;
- c) informare e guidare i processi decisionali;
- d) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
- e) orientare i comportamenti organizzativi;
- f) sviluppare nei soggetti incaricati di funzione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
- g) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- h) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi
- i) gestire più efficacemente le risorse ed i processi organizzativi;
- j) rafforzare l'accountability e la responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- k) incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

3. FINALITA'

Molto spesso la valutazione delle performance è intesa come uno strumento per distribuire premi aziendali. In tale prospettiva il D. Lgs. n.150/2009 attribuisce alla misurazione e alla valutazione un valore innovativo ovvero non solo utili per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente ma soprattutto per garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi per il miglioramento della qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati secondo il modello di Deming (PDCA)¹⁹.

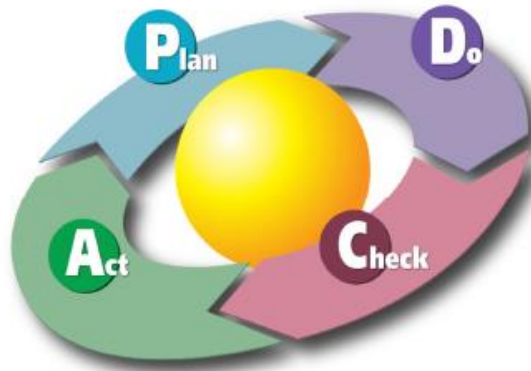
¹⁷ Cfr. Circolare n.3/2006 del Dipartimento della Funzione Pubblica

¹⁸ Cfr. Deliberazione n.89/2010 CIVIT

¹⁹ Il ciclo di Deming o Deming Cycle (ciclo di PDCA - plan-do-check-act) è un modello studiato per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo raggio. Serve per promuovere una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse. Questo strumento parte dall'assunto che per il raggiungimento del massimo della qualità sia necessaria la costante interazione tra ricerca, progettazione, test, produzione e vendita. Per migliorare la qualità e soddisfare il cliente, le quattro fasi devono ruotare costantemente, tenendo come criterio principale la qualità. La sequenza logica dei quattro punti ripetuti per un miglioramento continuo è la seguente:

P - Plan. Pianificazione.

D - Do. Esecuzione del programma, dapprima in contesti circoscritti.



Una valutazione delle prestazioni quindi non direttamente finalizzata alla sola ed esclusiva erogazione di premi ma per legare gli obiettivi dell'Ente ai risultati ottenuti sia a livello individuale che di gruppo; valutare la prestazione significa allora rilevare la performance e le competenze, delle funzioni dirigenziali e non, per condividere un piano di lavoro che porti innanzitutto ad un miglioramento della qualità delle prestazioni e alla crescita delle competenze professionali.

La valutazione delle performance si presenta decisamente come uno strumento di sviluppo del personale basata sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le sue prestazioni ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione.

Il sistema di valutazione delle performance è finalizzato quindi a:

- l) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
- m) orientare i comportamenti organizzativi;
- n) sviluppare nei soggetti incaricati di funzione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
- o) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- p) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

L'art.9 del D. Lgs. n.150/2009 prevede quali ambiti di misurazione e di valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione delle performance individuali del personale non dirigenziale è da effettuarsi con riferimento a:

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

4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI

Il sistema di valutazione della performance si rivolge alle performance del Segretario Generale, delle funzioni dirigenziali dell'ente e non, assunti con contratto a tempo indeterminato e a termine sia di diritto pubblico che di diritto privato. E' pertanto prevista una metodologia integrata finalizzata ad una valutazione che si radica su principi e criteri omogenei.

C - Check. Test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei riscontri.

A - Act. Azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo.

La valutazione delle singole funzioni dirigenziali è proposta dal Nucleo di Valutazione al Sindaco, previo contributo valutativo del Sindaco stesso ed eventualmente della Giunta Comunale, soprattutto nella fase di lettura dei livelli comportamentali di compito, di struttura e di sviluppo professionale particolarmente rilevanti per il conseguimento dei fini istituzionali dell'ente; in altri termini una valutazione della capacità delle funzioni dirigenziali di rispondere adeguatamente e con efficacia agli indirizzi dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e di tradurre gli stessi in azioni strategiche e operative volte a realizzare gli obiettivi dell'ente.

La valutazione del restante personale dipendente è effettuata dai Dirigenti eventualmente supportati nello sviluppo del processo valutativo dai Responsabili dei servizi.

5. OGGETTO

Per "valutazione" si intende la *diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa ovvero un insieme integrato di scelte di valore, di assunzioni teoriche e metodologiche, di metodi e tecniche di carattere scientifico il cui fine è quello di determinare gli esiti di un certo corso di azione intrapreso per conseguire determinati obiettivi [...]*²⁰.

La "performance", invece, è il *contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita*²¹.

Oggetto della valutazione²² non è quindi la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali un soggetto esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero *il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.*

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al profilo caratteriale o alle caratteristiche e attitudini personali, ma alla differenza tra i comportamenti lavorativi e i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione, che, di norma, coincide con l'anno solare.

A tale proposito è possibile introdurre in corso d'anno e per il personale dirigenziale apposite sessioni di "feedback a 360" ovvero una modalità di concepire ed impostare il dialogo tra valutatore e valutato che si fonda sulla comunicazione delle valutazioni operate da una pluralità di attori sul dipendente stesso.

Le valutazioni vengono richieste a tutte le persone che collaborano con il valutato ovvero il capo, i colleghi, i subordinati. Alle eterovalutazioni si accoppiano le autovalutazioni fatte dagli stessi valutati rendendo possibile il confronto e l'analisi delle discordanze tra l'auto e l'eteropercezione.

Lo strumento principe è la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi; la stessa è compilata garantendo l'anonimato dei valutatori, la gestione rapida e snella della valutazione stessa. A tale fine occorre garantire la chiarezza e l'osservabilità dei comportamenti su cui si chiede di esprimere il giudizio onde evitare che i valutatori esprimano giudizi starati rispetto quanto previsto.

²⁰ **Angelo Saporiti**, *La ricerca valutativa. Riflessioni per una cultura della valutazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2001, pp. 37sgg

²¹ **Cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT**

²² La **valutazione** è l'insieme delle attività collegate, utili per esprimere un giudizio per un fine, sulla base della misurazione della performance organizzativa e individuale, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti.

In particolare, la valutazione del personale con funzioni direzionali (Segretario Generale e Dirigenti) concerne:

- a) la qualità delle prestazioni ovvero la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, nonché alle competenze professionali e manageriali dimostrate ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza in qualità di responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
- b) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che come responsabile di struttura apicale.

La procedura di valutazione delle funzioni dirigenziali richiede comunque l'osservanza delle seguenti condizioni:

- a. il soggetto valutato deve sottoporre al valutatore una completa, accurata e formale rendicontazione, secondo la tempistica prestabilita;
 - *l'assenza totale di rendicontazione determina l'esclusione totale o parziale dalla procedura di valutazione; la mancata rendicontazione si configura quando siano trascorsi 30 giorni dalla scadenza stabilita per l'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi;*
 - *i ritardi ingiustificati nell'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi comportano l'applicazione di una penalità supplementare nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi nel massimo del 30% della valutazione espressa;*
- b. qualora si verificassero cessazioni anticipate dall'incarico, il soggetto valutato trasmette la rendicontazione al soggetto valutatore entro 15 giorni dal termine dell'incarico;
- c. l'incarico conferito ha una durata superiore a 90 giorni.

La valutazione del restante personale riguarda invece:

- a) la qualità delle prestazioni ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza;
- b) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che di gruppo.

La valutazione è quindi il risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise, quali:

- a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
- b) *coaching*²³ periodico eventuale inteso ad aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa. Il comportamento quindi deve sempre fare riferimento a fatti oggettivi, situazioni vissute, comportamenti agiti. Focalizzarsi sui fatti permette di garantire:
 - il rispetto della personalità;
 - maggiore specificità e oggettività;
 - giudizi non affrettati e influenzati da opinioni e sensazioni;
 - il miglioramento della comunicazione;
 - la riduzione delle generalizzazioni.
- c) monitoraggio intermedio, consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine anche di colloqui periodici di monitoraggio e/o di coaching ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell'anno e correlare il relativo premio di risultato.

²³ Il termine **Coaching** deriva dall'inglese *coach* che vuol dire *allenatore* pertanto il monitoraggio nel corso dell'anno della performance deve offrire al valutato consigli per migliorare le proprie prestazioni nell'ambito di un profilo atteso.

5.1 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi del Segretario Generale

Come già detto, la valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda i comportamenti messi in atto in un determinato contesto lavorativo. Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi. Sono pertanto individuate nell'ambito del ciclo di gestione della performance i seguenti fattori di:

Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza (Art.97, comma 2 del TUEL)

Capacità di assistere in modo efficace, con funzioni consultive e referenti, le riunioni di Giunta e Consiglio (Art. 97, comma 4, lettera a) del TUEL)

Capacità di garantire le funzioni di rogito dei contratti dell'Ente e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (Art. 97, comma 4, lettera c) del TUEL)

Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture nel rispetto delle strategie dell'ente e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa

Ad ogni fattore individuato è attribuito, in occasione della approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, un "peso" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità funzionali del Segretario Generale nell'ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell'anno il Sindaco rileva i livelli di performance e valuta eventuali ed opportuni interventi correttivi eventualmente supportato dai componenti esterni del Nucleo di valutazione, anche attraverso la metodologia "feedback a 360". La valutazione di tale ambito è comunque attribuita direttamente al Sindaco, eventualmente supportato dai componenti esterni del Nucleo di valutazione.

Il peso dei singoli descrittori è definito dal Sindaco e dai componenti esterni del Nucleo di valutazione in sede di attribuzione formale degli obiettivi individuali.

La valutazione viene effettuata a livello di singolo fattore che è esplicitato in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

5.2 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi dei dirigenti

Per i Dirigenti, nell'ambito del ciclo di gestione della performance e in occasione della approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, sono individuate dal Nucleo di valutazione, previa condivisione con il Sindaco, le seguenti aree di valutazione:

AREA GESTIONALE	Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito e di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese
	Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati e di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi
	Capacità di rispettare e far rispettare le regole, specifici obblighi ed i

	vincoli dell'organizzazione senza indulgere in formalismi, promuovendo la qualità del servizio. Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi dell'Ente
AREA RELAZIONALE	Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento. Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione
	Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità. Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro. Capacità di individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e trovare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti
	Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni capacità di agire in un'ottica di servizio verso l'utente esterno ed interno adoperandosi per comprenderne le necessità. Implica la capacità di informare adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati
AREA INTELLETTIVA	Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti. Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti e applicare gli aggiornamenti normativi (leggi, regolamenti, ecc), tecnici o di strumentazioni correlati ai propri ambiti di responsabilità
	Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi. Capacità di contribuire all'elaborazione, all'aggiornamento e alla manutenzione di dati e indicatori finalizzati a migliorare la visibilità della struttura e a monitorarne i risultati
	Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte. Capacità di identificare problemi, ostacoli e opportunità e agire in modo propositivo nella pianificazione e organizzazione delle attività
AREA INNOVATIVA	Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati. Capacità di individuare idee valide ed originali utilizzabili per sviluppare nuovi prodotti, servizi, attività ovvero ricorrere a modalità non convenzionali di risoluzione dei problemi
	Capacità di operare con atteggiamento proattivo e di adattamento al mutamento ambientale. Capacità di proporre miglioramenti continui ai processi di lavoro e soluzioni innovative anche attraverso l'analisi di esperienze esterne al sistema e sulla base di esperienze acquisite
	Capacità di saper orientare il gruppo di lavoro al cambiamento e saper agire con flessibilità operativa, pur mantenendo fermi i principi ispiratori che sostengono il processo di cambiamento

Ad ogni fattore individuato è attribuito un "peso" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell'ente nell'ambito di una scala pentametrica. Nel corso dell'anno il Nucleo di valutazione può incontrare i Dirigenti, anche previo passaggio informativo con il Sindaco e la Giunta Comunale, per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi, anche attraverso la metodologia "feedback a 360". Il Nucleo di valutazione acquisisce la proposta valutativa dal Segretario Generale e dopo averla fatta propria la trasmette al Sindaco, il quale può validare o presentare al Nucleo di valutazione elementi informativi ulteriori per una rilettura dei comportamenti organizzativi agiti.

Per il restante personale sono individuate tre aree di valutazione, declinate in specifici fattori comportamentali, ed ogni area è descritta in funzione dell'inquadramento nell'ambito del Nuovo Ordinamento Professionale. Le tre aree sono date da:

- a) Area organizzativa-gestionale;
- b) Area relazionale;
- c) Area professionale.

Il peso dei singoli descrittori è definito annualmente dalla Conferenza dei dirigenti e confermato tacitamente di anno in anno a meno che il dirigente *ex ante* in funzione del profilo professionale ricoperto intenda definire una graduazione differente e comunque comunicata al valutato. La valutazione viene effettuata a livello di singola area; ogni area è esplicitata in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

Nel corso dell'anno i Dirigenti, supportati eventualmente dai Responsabili dei Servizi, possono incontrare il personale dipendente per rilevare i livelli di performance intermedi e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi. In ogni caso la valutazione finale compete al Dirigente.

5.3 La valutazione: modalità

Per la valutazione di ciascuna area/fattore comportamentale del personale dirigenziale e del Segretario il Nucleo di valutazione fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	Contributo individuale non rispondente alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessita di acquisire le competenze di base e/o colmare debolezze gravi.
2	Contributo individuale solo parzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte deboli. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici delle competenze attese.
3	Contributo individuale adeguato alle attese. Manifesta comportamenti soddisfacenti. Non necessita di interventi di rinforzo delle competenze.
4	Contributo individuale mediamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti e pienamente rispondenti per qualità, quantità e continuità alle attese.
5	Contributo individuale ampiamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità e quantità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

Si precisa che i comportamenti attesi si evincono dal sistema dei profili professionali, dal Codice di comportamento (D.P.R. n.62/2013), dal Codice disciplinare del Comparto, dal Codice di comportamenti di ente. In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, il Nucleo di valutazione assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametria. Nel caso in cui il giudizio corrisponde ad un punteggio < 2 o 5 è richiesta la motivazione del valutatore.

Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.

La formula è pertanto: $Pp = PA * p / 100$.

La somma dei punteggi ponderati dei singoli fattori comportamentali dà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (PA).

Per la valutazione del restante personale il Dirigente fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	Contributo individuale non rispondente alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessita di acquisire le competenze di base e/o colmare debolezze gravi.
2	Contributo individuale solo parzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte deboli. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici delle competenze attese.
3	Contributo individuale adeguata alle attese. Manifesta comportamenti soddisfacenti. Non necessita di interventi di rinforzo delle competenze.
4	Contributo individuale mediamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti e pienamente rispondenti per qualità, quantità e continuità alle attese.
5	Contributo individuale ampiamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità e quantità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

Si precisa che anche in tale caso i comportamenti attesi si evincono dal sistema dei profili professionali, dal Codice di comportamento (D.P.R. n.62/2013), dal Codice disciplinare del Comparto, dal Codice di comportamenti di ente. In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, il valutatore assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica. Nel caso in cui il giudizio corrisponde ad un punteggio ≤ 2 o 5 è richiesta la motivazione del valutatore. Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.

La formula è pertanto: $Pp = PA * p / 100^{24}$.

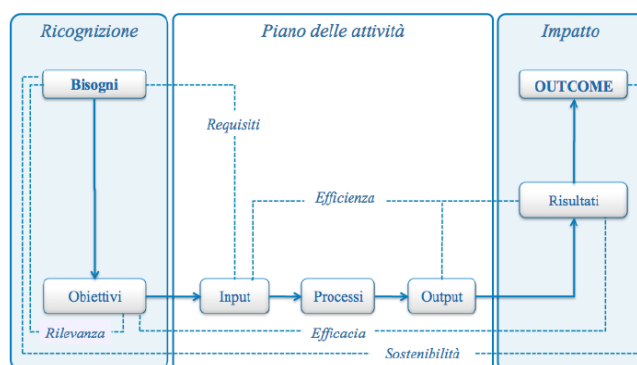
La somma dei punteggi ponderati dei singoli fattori comportamentali dà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (PA).

Infine, per consentire al valutatore di esprimere un giudizio quanto più possibile obiettivo e documentato può essere utile annotare, archiviare, custodire gli eventi più significativi (sia in termini positivi che negativi) ai fini valutativi. Questa attività, se gestita con regolarità, evita possibili situazioni conflittuali che possono influire negativamente sul processo di valutazione e sul clima organizzativo.

5.4 La valutazione dei "risultati": il raggiungimento degli obiettivi

La valutazione dei "risultati" presuppone innanzitutto un modello di "direzione per obiettivi". Ciò comporta un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici in indirizzi programmatici via via più operativi²⁵.

In particolare, vengono definite le linee strategiche (albero delle performance) per poter individuare gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente, in relazione ai bisogni degli stakeholders di riferimento (c.d. ricognizione). In funzione degli obiettivi operativi si definiscono le attività da svolgere (ovvero gli obiettivi gestionali), per ognuna delle quali si prevede l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (c.d. piano delle attività). L'applicazione del piano delle attività porterà all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. impatto).



²⁴ Ad esempio, se il punteggio attribuito al sottofattore è uguale a 3 e il suo peso è pari al 15%, il valore ponderato sarà uguale a 0,45 ($Vp = 3 * 15 / 100 = 0,45$).

²⁵ Cfr. *Deliberazione n.89/2010 CIVIT*

Il ruolo delle funzioni direzionali (Segretario Generale e Dirigenti) sarà incentrato, così come definito nei principi normativi e contrattuali, nel definire le finalità operative del settore/area che presiedono, individuare le modalità per il conseguimento dei risultati attesi e operare, attraverso il pieno coinvolgimento del personale assegnato, una ottimale combinazione delle risorse attribuite, per raggiungere gli obiettivi medesimi. Per questa ragione la valutazione si concentra anche sulla capacità degli stessi di migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'ente.

Gli obiettivi pertanto devono essere specifici (S), misurabili (M), ambiziosi (A), realizzabili (R) e tempificati (T) ovvero SMART.

In linea generale quindi gli obiettivi:

- a) sono i risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
- b) sono riferiti anche alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici ;
- c) sono selezionati opportunamente, in relazioni ai fini istituzionali dell'ente;
- d) sono concordati ad inizio periodo tra il valutatore e il valutato;
- e) devono essere realizzabili, ossia adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere quindi scontati perché ciò avrebbe un effetto demotivante, perdendo il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- f) devono essere tempificati;
- g) devono essere chiari e precisi ovvero contenere comprensibili punti di arrivo e indicatori di risultato;
- h) devono essere descritti in modo sintetico senza tralasciare le attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti.

Gli obiettivi possono essere in relazione al contenuto e alla tipologia:

- di tipo quantitativo: presuppongono precisi valori numerici;
- di tipo qualitativo: presuppongono elementi non direttamente qualificabili ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili;
- di mantenimento di uno standard qualitativo sfidante e ambizioso;
- di miglioramento di un livello qualitativo sulla base di uno standard di riferimento;
- di sviluppo/strategici ovvero relativi a modalità assolutamente innovative e ad alto valore funzionali/gestionale per la realizzazione dei programmi ritenuti rilevanti per l'amministrazione;
- di gruppo ovvero definizione puntuale di un traguardo che un gruppo di lavoro composto da più soggetti si prefigge di raggiungere con il contributo di tutti e in un determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici. In tal caso, è opportuno predeterminare il contributo atteso da parte di ciascun soggetto e gli indicatori di performance sono dati, oltre che da altri possibili indicatori, anche dal contributo che ciascuno apporta attraverso la propria azione al raggiungimento dei risultati pianificati.

Il sistema per obiettivi è inteso di tipo top-down ovvero gli stessi sono dapprima assegnati al Dirigente e poi, a cascata, ai livelli subordinati.

Gli obiettivi sono generalmente orientati al conseguimento della strategia dichiarata nell'ambito degli strumenti di pianificazione e dall'albero delle performance.

Gli stessi devono essere individuati in un numero limitato ma soprattutto devono essere rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal soggetto valutato, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione, ovvero alle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e ai servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti.

Gli obiettivi devono essere formalizzati a tutti i soggetti valutati nel rispetto del ciclo delle performance.

La valutazione a consuntivo si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura. Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire una misura quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i*

risultati attesi. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi.

Nella valutazione finale si tiene conto anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini...). In genere, la valutazione finale tiene conto anche degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) e degli elementi qualitativi dell'obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell'obiettivo realizzato).

L'atto di valutazione è, quindi, un giudizio complessivo che il valutato fa sull'operato del responsabile, con riferimento all'area del COME (impegno, comportamento e competenza) e all'area del COSA (rendimento e risultati) e si produce non solo attraverso misurazioni analitiche, ma anche attraverso un processo di analisi, di discussione e di valutazione di sintesi delle attività realizzate dal personale e dai servizi dell'ente.

Così facendo possiamo definire se l'obiettivo:

- a) *non è stato raggiunto* (specificando il perché di una valutazione scarsa o insufficiente e le eventuali attenuanti che hanno determinato una valutazione non soddisfacente);
- b) *è stato parzialmente raggiunto* ovvero l'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato lievemente sotto il valore del parametro minimo;
- c) *è stato raggiunto ad un livello adeguato* ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello compreso tra il livello minimo e il livello massimo e il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza;
- d) *è stato pienamente conseguito* ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello uguale al valore massimo e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza.
- e) *è stato addirittura superato* (specificando il perché di una valutazione eccellente attraverso esempi significativi); si intende il raggiungimento di un parametro superiore al valore massimo e il giudizio sull'obiettivo è complessivamente di eccellenza e straordinarietà rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo il Nucleo di Valutazione per i Dirigenti e il singolo Dirigente per il personale assegnato, eventualmente supportato dai Responsabili dei Servizi, esprimono un giudizio tra i 5 proposti e assegnano il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<p style="text-align: center;">Obiettivo non raggiunto</p> <p><i>Si è realizzato un risultato al di sotto del 75% del valore atteso di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i></p>	1
<p style="text-align: center;">Obiettivo parzialmente raggiunto</p> <p><i>L'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato compreso tra il 75% e il 90% dei valori attesi di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i></p>	2
<p style="text-align: center;">Obiettivo sostanzialmente raggiunto</p> <p><i>L'obiettivo è stato realizzato per un valore compreso tra il 90% e il 100%; il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza. Mediamente tutti i valori attesi sono stati perseguiti. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i></p>	3
<p style="text-align: center;">Obiettivo pienamente conseguito</p> <p><i>L'obiettivo è stato realizzato in tutti i suoi valori attesi e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza. Si è realizzato un risultato al pari al 100% del valore atteso di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i></p>	4
<p style="text-align: center;">Obiettivo conseguito e superato</p> <p><i>L'obiettivo è stato realizzato oltre i valori attesi e il giudizio è complessivamente di eccellenza e straordinarietà rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza. Si è realizzato un risultato</i></p>	5

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo gestionale. Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P * p / 100$. La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi (PB).

5.5 La valutazione dei “risultati”: il livello di performance generale

La valutazione della performance individuale delle funzioni direzionali (Segretario Generale e Dirigenti) presuppone un collegamento diretto agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Pertanto, il livello di performance dell’ambito organizzativo deve essere collocato all’interno di un impianto metodologico finalizzato alla corretta applicazione del ciclo di gestione della performance.

Tale impianto si basa sulla definizione di standard di qualità dei servizi, ai sensi dell’articolo 1, comma 1, del D. Lgs. n. 198/2009 e sul monitoraggio dei valori attesi sui prodotti per singolo servizio/centro di costo sulla base di quanto stabilito dalla scheda servizio/centro di costo, come rappresentato in allegato. Il particolare, la performance organizzativa è osservata a due livelli:

1. **Performance di organizzativa generale** che afferisce agli ambiti di misurazione e valutazione dell’art.8 del D. Lgs. n.150/2009;
2. **Performance di struttura:** che afferisce:
 - a) alla *Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati* dal Comune, coerentemente con il ciclo di gestione della performance; nell’ambito del “**PIANO DELLE ATTIVITÀ DI FUNZIONAMENTO**” sviluppa una misurazione multidimensionale delle performance qualitative partendo dalla analisi quali-quantitativa dei servizi erogati dall’ente²⁶.

Le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi sono:

- *l’accessibilità* ovvero la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono di individuare agevolmente e in modo chiaro i connotati che identificano il servizio;
 - la *tempestività* ovvero il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell’erogazione del servizio o della prestazione. Assumono particolare rilevanza i controlli in materia di rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi anche alla luce di quanto definito nel Piano di prevenzione della corruzione e della illegalità (PTPC);
 - la *trasparenza* ovvero la disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Assumono particolare rilevanza gli adempimenti previsti dal Programma triennale della trasparenza e della integrità (PTTI);
 - *l’efficacia* ovvero la rispondenza del servizio o della prestazione erogata all’esigenza rilevata.
- b) Al grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali attribuiti alle singole strutture.

5.5.1 La valutazione della performance di ente

Per valutare il livello di performance organizzativa si rimanda all’apposito paragrafo.

5.5.2 La valutazione della performance di struttura

La performance di struttura è misurata e valutata:

1. con riferimento ai risultati conseguiti nell’ambito degli obiettivi (di mantenimento e/o di miglioramento) attribuiti ai singoli servizi. La valutazione è effettuata secondo quanto già descritto nel paragrafo dedicato alla valutazione degli obiettivi;

²⁶ Cfr. *Deliberazione n.88/2010 CiVIT*

2. con riferimento all'andamento degli indicatori quali-quantitativi.

Per valutare il livello di performance di ogni singolo servizio il Nucleo di Valutazione esprime un giudizio tra i 4 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Livello quali-quantitativo NON rispettato <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente inferiore al 75%</i>	1
Livello quali-quantitativo parzialmente in linea con i valori programmati <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente compreso tra il 75% e il 90%</i>	2,5
Livello quali-quantitativo in linea con i valori programmati <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente pari al 100%</i>	4
Livello quali-quantitativo mediamente oltre i valori programmati <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente superiore al 100% per almeno il 25% degli indicatori</i>	5

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) eventualmente assegnato a ciascun servizio. Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P * p / 100$. La somma dei punteggi ponderati di ciascun servizio, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo alla performance di struttura direzionale.

La valutazione di performance della struttura direzionale è pertanto data dalla seguente formula:

$$PSD = (PSD1 * 50\%) + (PSD2 * 50\%)$$

Ove si intende:

PSD = performance struttura direzionale;

PSD1 = livello dei risultati conseguiti nell'ambito degli obiettivi gestionali (di mantenimento e/o di miglioramento, se previsti) attribuiti ai singoli servizi. La valutazione degli obiettivi a livello di singolo servizio/centro di costo avviene sulla base di una valutazione media degli stessi;

PSD2 = valutazione dell'andamento degli indicatori quali-quantitativi.

Qualora non fossero attribuiti obiettivi gestionali a livello di singolo servizio la valutazione avviene esclusivamente sulla base della valutazione dell'andamento degli indicatori quali-quantitativi.

6. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale tiene conto dei comportamenti organizzativi (PA_{Seg}) in relazione alla funzione prevista dal TUEL²⁷, dei risultati relativi

²⁷ Art. 97 D. Lgs. n.267/2000 - Ruolo e funzioni

1. Il comune e la provincia hanno un segretario titolare dipendente dall'Agenzia autonoma per la gestione dell'albo dei segretari comunali e provinciali, di cui all'articolo 102 e iscritto all'albo di cui all'articolo 98.

2. Il segretario comunale e provinciale svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti.

3. Il sindaco e il presidente della provincia, ove si avvalgano della facoltà prevista dal comma 1 dell'articolo 108, contestualmente al provvedimento di nomina del direttore generale disciplinano, secondo l'ordinamento dell'ente e nel rispetto dei loro distinti ed autonomi ruoli, i rapporti tra il segretario ed il direttore generale.

4. Il segretario sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività, salvo quando ai sensi e per gli effetti del comma 1 dell'articolo 108 il sindaco e il presidente della provincia abbiano nominato il direttore generale. Il segretario inoltre:

- partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta e ne cura la verbalizzazione;
- esprime il parere di cui all'articolo 49, in relazione alle sue competenze, nel caso in cui l'ente non abbia responsabili dei servizi;

agli obiettivi specifici individuali (PB_{Seg}), degli indicatori relativi alla performance di struttura direzionale (PC_{Seg}) e della performance organizzativa (PD_{Seg}). Prima della definitiva formalizzazione del giudizio valutativo, il Sindaco, con l'eventuale supporto del Nucleo di valutazione, acquisisce le informazioni utili all'applicazione dei seguenti correttivi:

<p>L'espletamento di attività significative, ma non pianificate <i>Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite di vertici dell'amministrazione, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza; - particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie. 	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%</p>
<p>Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'ente <i>Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.</i></p>	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%</p>

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA_{Seg} * 50\%) + (PB_{Seg} * 25\%) + (PC_{Seg} * 20\%) + (PD_{Seg} * 5\%)$$

Ove il 100% del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi dipenderà dalla valutazione operata direttamente dal Sindaco, eventualmente supporto dai componenti esterni del Nucleo di valutazione.

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
≤ 1,50	Prestazioni negative
(1,50 - 2,25]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,25 - 3,25]	Prestazioni adeguate
(3,25 - 4,25]	Prestazioni ottime
(4,25 - 5]	Prestazioni eccellenti

Qualora il Segretario Generale fosse incaricato "ad interim" di una area direzionale, la valutazione finale della performance in qualità di dirigente "ad interim", determinata secondo quanto

- c) può rogare tutti i contratti nei quali l'ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente;
- d) esercita ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti, o conferitagli dal sindaco o dal presidente della provincia;
- e) esercita le funzioni di direttore generale nell'ipotesi prevista dall'articolo 108 comma 4.

5. Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, può prevedere un vicesegretario per coadiuvare il segretario e sostituirlo nei casi di vacanza, assenza o impedimento.

6. Il rapporto di lavoro dei segretari comunali e provinciali è disciplinato dai contratti collettivi ai sensi del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 e successive modificazioni ed integrazioni.

previsto dal paragrafo 7, incide per il 30% sulla valutazione complessiva. Pertanto, la valutazione finale è data dalla seguente formula:

$$PT = (P_{\text{Seg}} * 70\%) + (P_{\text{Dir}} * 30\%)$$

Ove si intende:

P_{Seg} = valutazione finale del Segretario Generale
 P_{Dir} = valutazione finale del Segretario con incarico "ad interim" di una area direzionale

7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE

La valutazione della performance individuale dei Dirigenti tiene conto dei comportamenti organizzativi, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali, degli indicatori relativi alla performance organizzativa della struttura presidiata e dei risultati di performance complessiva. Prima della definitiva formalizzazione del giudizio valutativo, il Nucleo di valutazione acquisisce le informazioni utili all'applicazione dei seguenti correttivi di incremento del punteggio conseguito:

<p>L'espletamento di attività significative, ma non pianificate <i>Ai fini della valutazione di tali attività è necessario che esse corrispondano a nuovi adempimenti o attività formalmente attribuite di vertici dell'amministrazione, anche a seguito di emergenze sopravvenute, che siano ampiamente documentate e che l'impegno per la loro realizzazione sia caratterizzato da almeno uno dei seguenti fattori:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - particolare e significativo impiego di professionalità ed esperienza; - particolare e significativo impiego di tempo o risorse umane o finanziarie. 	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento degli obiettivi per un valore non superiore al 20%</p>
<p>Comportamenti organizzativi particolarmente significativi e funzionali alle strategie dell'ente <i>Ai fini della valutazione di tali comportamenti è necessario che essi siano ampiamente documentati e riferiti a fatti oggettivi e documentati.</i></p>	<p>Si può incrementare il punteggio complessivo riferito al grado di conseguimento dei comportamenti organizzativi per un valore non superiore al 25%</p>

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA_{\text{Dir}} * 25\%) + (PB_{\text{Dir}} * 35\%) + (PC_{\text{Dir}} * 35\%) + (PD_{\text{Dir}} * 5\%)$$

Ove si intende:

- a) (PA_{Dir}) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
- b) (PB_{Dir}) OBIETTIVI INDIVIDUALI
- c) (PC_{Dir}) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA RIFERITA STRUTTURA DIREZIONALE
- d) (PD_{Dir}) PERFORMANCE DI ORGANIZZATIVA

Il punteggio finale di valutazione corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
≤ 1,50	Prestazioni negative
(1,50 - 2,25]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,25 - 3,25]	Prestazioni adeguate
(3,25 - 4,25]	Prestazioni ottime
(4,25 - 5]	Prestazioni eccellenti

8. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

8.1 IL FONDO PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Una volta determinato il fondo destinato alla retribuzione di risultato, che non può essere inferiore al 15% del fondo complessivamente determinato per la retribuzione accessoria delle posizioni organizzative, lo stesso è suddiviso in budget distinti per ambito di valutazione secondo le seguenti percentuali:

- a. 45% del fondo complessivo è destinato a valorizzare gli obiettivi individuali. Ogni obiettivo è quindi valorizzato, secondo un riparto proporzionale, in relazione al peso ad esso attribuito. La somma delle singole valorizzazioni determina l'ammontare complessivo per ciascuna posizione organizzativa;
- b. 45% del fondo complessivo destinato a valorizzare i comportamenti organizzativi agiti. La valorizzazione individuale è determinata secondo quanto ottenuto dalla media aritmetica in relazione al numero delle posizioni organizzative e del valore ponderale di ciascuna posizione organizzativa;
- c. 10% del fondo complessivo destinato a valorizzare la performance organizzativa. La valorizzazione individuale è determinata secondo quanto ottenuto dalla media aritmetica in relazione al numero delle posizioni organizzative.

La retribuzione di risultato potenziale è data dalla somma di tutte le valorizzazioni di cui alle lettere precedenti.

La valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative tiene conto quindi dei comportamenti organizzativi, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali e della performance organizzativa.

In tal caso, avremo:

- a) un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA_{PO}
- b) un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi individuali: PB_{PO}
- c) un punteggio complessivo destinato a valorizzare la performance organizzativa: PC_{PO}

Pertanto:

$$PT = (PA_{PO} * 45\%) + (PB_{PO} * 45\%) + (PC_{PO} * 10\%)$$

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
≤ 1,50	Prestazioni negative
(1,50 - 2,25]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,25 - 3,25]	Prestazioni adeguate
(3,25 - 4,25]	Prestazioni ottime
(4,25 - 5]	Prestazioni eccellenti

9. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL RESTANTE PERSONALE

9.1 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale del restante personale tiene conto invece dei comportamenti organizzativi e dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali. In tal caso, avremo:

- a) un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: P_{Dip};
- b) un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi: P_{Dip}.

Si evidenzia inoltre che l'individuazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo dovrà avvenire nell'ambito di quanto pianificato nel PEG/Piano della performance. Pertanto, il punteggio totale sarà determinato in funzione delle singole categorie e profili professionali nel seguente modo:

CATEGORIA	P _{Dip}	P _{Dip}
A-B	80%	20%
B3 - C	60%	40%
D	50%	50%
D3	40%	60%

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
≤ 1,50	Prestazioni negative
(1,25 - 2,25]	Prestazioni parzialmente adeguate
(2,25 - 3,25]	Prestazioni adeguate
(3,25 - 4,25]	Prestazioni ottime
(4,25 - 5]	Prestazioni eccellenti

9.2 VALORIZZAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Qualora specifiche risorse siano state destinate, secondo quanto previsto dal CCNL e dal CCDI, alla performance organizzativa, si applicano, alle valutazioni del personale non titolare di posizione organizzativa, i seguenti correttivi:

- a. la valutazione complessiva è moltiplicata per il fattore 1,1 nel caso in cui il livello di performance organizzativa sia pari o superiore a 4,0;
- b. la valutazione complessiva è moltiplicata per il fattore 1,0 nel caso in cui il livello di performance organizzativa sia compreso tra 2,5 e 4;
- c. la valutazione complessiva è moltiplicata per il fattore 0,9 nel caso in cui il livello di performance organizzativa sia inferiore a 2,49.

Alla quota individuale determinata per la valorizzazione della performance individuale, determinata secondo quanto previsto dal CCDI, è applicato un correttivo economico in relazione al livello di performance organizzativa rilevato.

In caso di livello di performance organizzativa pari o superiore a 4,0, il corrispettivo economico individuale è determinato secondo un calcolo proporzionale che tiene conto della valutazione complessiva, conseguente alla applicazione dei correttivi di cui sopra, e del numero degli aventi diritto.

10. LA VALUTAZIONE NEGATIVA: EFFETTI CONSEGUENTI

10.1 - Il Segretario Generale

Il Segretario Generale che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento

l'indennità di risultato. La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con la revoca di cui all'art. 18²⁸ del Contratto collettivo purché accompagnata da accertata violazione dei doveri d'ufficio.

10.2 – Il Dirigente

Il dirigente che ottiene una valutazione della prestazione “NEGATIVA” secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato. La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- a) per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore, ivi compresi quelli indicati all'art. 19, comma 10²⁹ D. Lgs. n. 165/2001;
 - b. sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni 2;
 - c. il recesso dal rapporto di lavoro.
- b) Per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo determinato:
 - a. il recesso dal rapporto di lavoro.
- c) Per il personale a tempo indeterminato dei livelli con incarico dirigenziale affidato con contratto a termine:
 - a. revoca dell'incarico e riassegnazione alle funzioni della categoria di competenza.

La valutazione della prestazione può avere influenza anche sulla retribuzione di posizione qualora a seguito di una valutazione “NEGATIVA”, si proceda all'applicazione delle sanzioni di:

- a) attribuzione di incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
- b) sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni.

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- a) per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
 - a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
 - b. la revoca dell'incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.
- b) per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato
 - a. la risoluzione del contratto di lavoro.

10.3 – Il Titolare di posizione organizzativa

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- a) per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:

²⁸ **Art. 18 CCNL 16.5.2001 - quadriennio normativo 1998-2001, biennio economico 1998-1999 - Revoca dell'incarico**

1. La revoca del segretario avviene nel rispetto delle previsioni del T.u.e.l. n.267/2000 e del DPR n.465/1997.

2. Il provvedimento di revoca è adottato dal sindaco o dal presidente della provincia, previa delibera di giunta, e deve essere motivato.

3. L'ente, prima di adottare il provvedimento di revoca, contesta per iscritto al segretario i fatti o i comportamenti costituenti gravi violazioni dei doveri di ufficio, convocandolo non prima che siano trascorsi cinque giorni dal ricevimento della contestazione per sentirlo a sua difesa. Il segretario può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di sua fiducia. Ove il segretario, nonostante la convocazione, non si presenti nel giorno stabilito o, comunque, non adduca entro lo stesso termine giustificazioni per iscritto, l'ente adotta il provvedimento di revoca di cui al comma 2.

²⁹ **Art. 19, comma 10 D. Lgs. n. 165/2001:**

I dirigenti ai quali non sia affidata la titolarità di uffici dirigenziali svolgono, su richiesta degli organi di vertice delle amministrazioni che ne abbiano interesse, funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca o altri incarichi specifici previsti dall'ordinamento, ivi compresi quelli presso i collegi di revisione degli enti pubblici in rappresentanza di amministrazioni ministeriali.

- a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
- b. la revoca dell'incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.

b) per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato:

- a. la risoluzione del contratto di lavoro.

La posizione organizzativa che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato. L'esito negativo della valutazione, dovuto da negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati, comporta l'eventuale l'avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25³⁰ del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55-bis del D. Lgs, n. 165/2001 e in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

10.4 - Il personale del comparto non titolare di posizione organizzativa

Il dipendente che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento alcun premio di produttività. L'esito negativo della valutazione, dovuto da negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati, comporta l'eventuale l'avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25³¹ del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55-bis del D. Lgs, n. 165/2001 e in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

11. GLI ATTORI DEL PROCESSO VALUTATIVO

Nell'applicazione del sistema di valutazione è necessario assicurare non solo un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione, ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere "parte attiva" dello stesso (attraverso i momenti di monitoraggio, i colloqui di valutazione, ecc.). Tra i soggetti interessati al processo di valutazione³² vi sono:

1. Il Nucleo di valutazione, attore tecnico della valutazione che:
 - a. orienta, indirizza e monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - b. comunica tempestivamente al Sindaco, al Segretario Generale e ai Dirigenti eventuali criticità riscontrate nel processo di misurazione, valutazione e monitoraggio ai competenti organi interni di governo;
 - c. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

³⁰ **Art.25 CCNL 22.1.2004:**

4. La sanzione disciplinare dal minimo del rimprovero verbale o scritto al massimo della multa di importo pari a 4 ore di retribuzione si applica, graduando l'entità delle sanzioni in relazione ai criteri del comma 1, per:

[...]

c) negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati, [...];

³¹ **Art.25 CCNL 22.1.2004:**

4. La sanzione disciplinare dal minimo del rimprovero verbale o scritto al massimo della multa di importo pari a 4 ore di retribuzione si applica, graduando l'entità delle sanzioni in relazione ai criteri del comma 1, per:

[...]

c) negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati, [...];

³² **Art. 12 D. Lgs. n.150/2009 - Soggetti**

1. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono:

[...]

b) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14;

c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;

d) i dirigenti di ciascuna amministrazione.

2. il Segretario Generale, con ruolo di raccordo, garanzia e trasparenza;
3. i Dirigenti di Settore, soggetti attivi della valutazione, eventualmente supportati dai Responsabili dei Servizi;
4. il Servizio Controllo di gestione, quale struttura tecnica permanente di supporto ai processi di pianificazione, misurazione, controllo e valutazione della performance;
5. il Sindaco, che valida la valutazione dei Dirigenti, vista la proposta del Nucleo a lui presentata per il tramite del Segretario Generale in qualità di Presidente.

12. GLI ERRORI DA EVITARE

- a) *Effetto alone*: Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
- b) *Standardizzazione*: Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
- c) *Appiattimento*: Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
- d) *Durezza*: Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
- e) *Equazione personale*: Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
- f) *Influenza di giudizi precedenti*: Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
- g) *Influenza dei pregiudizi*: Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
- h) *Slittamento*: Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
- i) *Influenza della mansione*: Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
- j) *Generosità*: La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

13. CASI PARTICOLARI

13.1 Riorganizzazione

In caso di provvedimenti di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, entro 30 giorni dalla decorrenza dei provvedimenti vanno assegnati nuovi obiettivi a coloro che sono coinvolti nei mutamenti organizzativi.

13.2 Trasferimento o nuova assegnazione di personale

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 30 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione il dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione degli obiettivi.

13.3 Dipendenti destinatari di provvedimento disciplinare

Per i dipendenti, compreso i responsabili apicali, ai quali nel corso dell'anno di riferimento sia stata irrogata una sanzione disciplinare, fermo restando quanto già previsto dal codice di comportamento dei dipendenti, si procede ad un'ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione, secondo lo schema seguente. La precisa determinazione della percentuale di decurtazione - all'interno del range previsto - è affidata alla responsabilità del soggetto che effettua la valutazione.

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale del punteggio totale Performance individuale
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Rimprovero scritto	Riduzione fino al 5%

L'esclusione dalla valutazione comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato e di ogni trattamento incentivante.

13.4 Personale delle strutture e degli uffici di diretta collaborazione

In relazione alla natura fiduciaria del rapporto e dell'assenza di diretta partecipazione ad attività di carattere prettamente operativo/gestionale, per il personale operante presso le strutture e gli uffici di diretta collaborazione la procedura valutazione non è collegata alla realizzazione di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali, bensì alla continuità nello svolgimento della prestazione.

14. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE³³

Secondo quanto previsto dalla delibera n.124/2010 CiVIT *“per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. (...) occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità”*.

Le procedure di conciliazione sono pertanto dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, e si ispirano ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, salvaguardando la validità del Sistema stesso. A livello di prevenzione dei contrasti il processo di valutazione prevede:

- a. lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- b. un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;
- c. la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi, con tutti i soggetti, nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Alla luce di quanto sopra richiamato, acquisita la valutazione della performance individuale ciascun dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore (Nucleo di Valutazione per il Segretario Generale e i Dirigenti o Dirigente per il restante personale), il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma. In particolare, il ricorrente deve circostanziare la relativa richiesta ovvero non sono ammesse richieste generalizzate. I chiarimenti devono essere indirizzati al ricorrente e devono essere predisposti in forma individuale e non collettiva e dare contezza di quanto richiesto. E' esclusa la redazione di chiarimenti in forma generalizzata e non contestualizzata.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti le motivazioni presentate dal valutatore in relazione a quanto richiesto, è prevista la possibilità per coloro che hanno

³³ **Art. 7, comma 2-bis del D. Lgs. n.150/2009 - Sistema di misurazione e valutazione della performance**

2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

ottenuto complessivamente una valutazione inferiore al punteggio "2" di avviare la procedura di conciliazione interna nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente (Segretario Generale, dirigente o restante personale) attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Collegio di Conciliazione e per conoscenza al Sindaco, al Segretario Generale e al Dirigente/valutatore;
- b. entro 10 giorni dalla richiesta il Collegio di Conciliazione, nella persona del Presidente, valuta l'ammissibilità del ricorso in relazione sia agli aspetti procedurali che di forma, anche in relazione a quanto previsto dall'ordinamento e dal CCNL;
- c. l'incontro tra le parti, ossia tra il Collegio di Conciliazione e il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato dal Presidente nel termine dei 10 giorni successivi;
- d. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni dall'incontro, il Collegio di Conciliazione decide per mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuali;
- e. il Collegio di conciliazione può eventualmente acquisire elementi informativi ulteriori e/o ascoltare soggetti utili per la formulazione della decisione finale;
- f. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

In sede conciliativa possono essere analizzati:

- errori tecnico-metodologici nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali);
- ipotesi di distorsioni nel processo di valutazione, come ad esempio comportamenti palesemente difforni del soggetto valutatore anche rispetto agli errori da evitare.

Il Collegio di Conciliazione è composto da:

1. un componente esterno del Nucleo di valutazione, con funzioni di Presidente del Collegio;
2. un dirigente designato dal Segretario Generale, dal quale non dipende il ricorrente;
3. un componente designato dal Comitato Unico di Garanzia.

Nel caso in cui il lavoratore non si ritenga soddisfatto potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc³⁴. Resta impregiudicata la facoltà di proporre ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.

³⁴ **Tentativo di conciliazione**

(articolo così sostituito dall'articolo 31, comma 1, legge n. 183 del 2010)

Chi intende proporre in giudizio una domanda relativa ai rapporti previsti dall'articolo 409 può promuovere, anche tramite l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione individuata secondo i criteri di cui all'articolo 413.

La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione interrompe la prescrizione e sospende, per la durata del tentativo di conciliazione e per i venti giorni successivi alla sua conclusione, il decorso di ogni termine di decadenza.

Le commissioni di conciliazione sono istituite presso la Direzione provinciale del lavoro. La commissione è composta dal direttore dell'ufficio stesso o da un suo delegato o da un magistrato collocato a riposo, in qualità di presidente, da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei datori di lavoro e da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei lavoratori, designati dalle rispettive organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello territoriale.

Le commissioni, quando se ne ravvisi la necessità, affidano il tentativo di conciliazione a proprie sottocommissioni, presiedute dal direttore della Direzione provinciale del lavoro o da un suo delegato, che rispecchino la composizione prevista dal terzo comma. In ogni caso per la validità della riunione è necessaria la presenza del presidente e di almeno un rappresentante dei datori di lavoro e almeno un rappresentante dei lavoratori.

La richiesta del tentativo di conciliazione, sottoscritta dall'istante, è consegnata o spedita mediante raccomandata con avviso di ricevimento. Copia della richiesta del tentativo di conciliazione deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno a cura della stessa parte istante alla controparte.

La richiesta deve precisare:

- 1) nome, cognome e residenza dell'istante e del convenuto; se l'istante o il convenuto sono una persona giuridica, un'associazione non riconosciuta o un comitato, l'istanza deve indicare la denominazione o la ditta nonché la sede;
- 2) il luogo dove è sorto il rapporto ovvero dove si trova l'azienda o sua dipendenza alla quale è addetto il lavoratore o presso la quale egli prestava la sua opera al momento della fine del rapporto;
- 3) il luogo dove devono essere fatte alla parte istante le comunicazioni inerenti alla procedura;
- 4) l'esposizione dei fatti e delle ragioni posti a fondamento della pretesa.

Se la controparte intende accettare la procedura di conciliazione, deposita presso la commissione di conciliazione, entro venti giorni dal ricevimento della copia della richiesta, una memoria contenente le difese e le eccezioni in fatto e in diritto, nonché le eventuali domande in via riconvenzionale. Ove ciò non avvenga, ciascuna delle parti è libera di adire l'autorità giudiziaria. Entro i dieci giorni successivi al deposito,

15. TRASPARENZA

La pubblicazione on line dei dati consente a tutti i cittadini un'effettiva conoscenza dell'azione delle pubbliche amministrazioni, con il fine di sollecitare e agevolare modalità di partecipazione e coinvolgimento della collettività. In quest'ottica, la disciplina della trasparenza costituisce, altresì, una forma di garanzia del cittadino, in qualità sia di destinatario delle generali attività delle pubbliche amministrazioni, sia di utente dei servizi pubblici. La pubblicazione di determinate informazioni, infine, è un'importante spia dell'andamento della performance delle pubbliche amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi espressi nel più generale ciclo di gestione della performance.

La trasparenza, pertanto, deve porsi in relazione al ciclo di gestione della performance e deve di conseguenza consentire la piena conoscibilità di ogni componente del Piano e dello stato della sua attuazione; ogni amministrazione pubblica quindi garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione³⁵ della performance e sono oggetto di trasparenza le categorie di dati e i contenuti specifici come previsto dal D. Lgs. n.33/2013.

la commissione fissa la comparizione delle parti per il tentativo di conciliazione, che deve essere tenuto entro i successivi trenta giorni. Dinanzi alla commissione il lavoratore può farsi assistere anche da un'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato. La conciliazione della lite da parte di chi rappresenta la pubblica amministrazione, anche in sede giudiziale ai sensi dell'articolo 420, commi primo, secondo e terzo, non può dar luogo a responsabilità, salvi i casi di dolo e colpa grave

35 Articolo 10, del D. Lgs.n.33/2013 - Coordinamento con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione

1. Ogni amministrazione indica, in un'apposita sezione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione di cui all'articolo 1, comma 5, della legge n. 190 del 2012, i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del presente decreto.

2. (abrogato)

3. La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.

4. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

5. Ai fini della riduzione del costo dei servizi, dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché del conseguente risparmio sul costo del lavoro, le pubbliche amministrazioni provvedono annualmente ad individuare i servizi erogati, agli utenti sia finali che intermedi, ai sensi dell'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279. Le amministrazioni provvedono altresì alla contabilizzazione dei costi e all'evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché al monitoraggio del loro andamento nel tempo, pubblicando i relativi dati ai sensi dell'articolo 32.

6. Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del 2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

7. (abrogato)

8. Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale nella sezione: «Amministrazione trasparente» di cui all'articolo 9:

a) il Piano triennale per la prevenzione della corruzione;

b) il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

c) i nominativi ed i curricula dei componenti degli organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009;

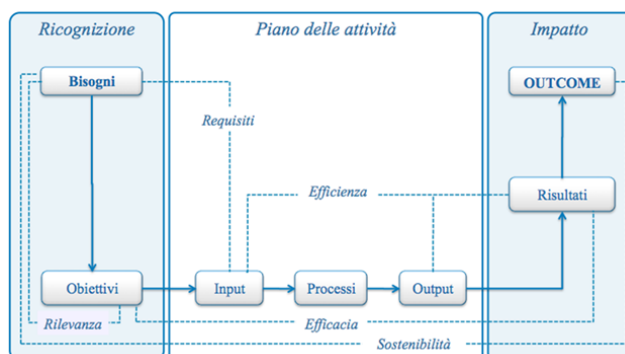
d) (soppressa)

9. La trasparenza rileva, altresì, come dimensione principale ai fini della determinazione degli standard di qualità dei servizi pubblici da adottare con le carte dei servizi ai sensi dell'articolo 11 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, così come modificato dall'articolo 28 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

16. LA COSTRUZIONE DEL PIANO ESECUTIVO di GESTIONE

Il Piano Esecutivo di Gestione³⁶, che unifica il Piano delle performance e il Piano degli obiettivi, è un documento programmatico annuale, che dà avvio al ciclo di gestione della performance, redatto in coerenza con le finalità del mandato, con gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione ed in particolare nel Documento Unico di Programmazione, con le risorse assegnate con i documenti di Bilancio di previsione.

Nel Piano Esecutivo di Gestione sono individuati, annualmente, gli obiettivi operativi, per ciascun servizio del Settore di riferimento, nonché gli indicatori di performance afferenti il “Barometro della qualità”.



I passi operativi per definire gli obiettivi sono sinteticamente:

- individuazione dei bisogni degli utenti finali;
- individuazione dei servizi su cui si vuole intervenire per dare risposta agli utenti;
- definizione delle azioni operative per il conseguimento degli obiettivi, indicando le risorse attribuite, gli indicatori di performance, i valori attesi, i tempi di realizzazione, i sistemi di verifica a consuntivo.

16.1 La costruzione degli indicatori

Ad ogni obiettivo³⁷ sono collegati uno o più indicatori, volte a favorire la rappresentazione del risultato atteso, meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Gli indicatori³⁸ devono essere definiti con riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance secondo a seguente catalogazione:

1. **indicatori di outcome:** esprimono “l’impatto, risultato ultimo di una azione”³⁹ e cercano di quantificare gli impatti dell’azione dell’Ente nel suo complesso sull’ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni dei differenti stakeholders;
2. **indicatori di output:** esprimono “ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo”⁴⁰ e misurano i risultati ottenuti nell’ambito di programmi strategici e progetti operativi;

³⁶ Art. 169 D. Lgs. n.267/2000 - Piano esecutivo di gestione

1. Sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal consiglio, l'organo esecutivo definisce, prima dell'inizio dell'esercizio, il piano esecutivo di gestione, determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.

2. Il piano esecutivo di gestione contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell'entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli.

3. L'applicazione dei commi 1 e 2 del presente articolo è facoltativa per gli enti locali con popolazione inferiore a 15.000 abitanti e per le comunità montane.

3-bis. Il piano esecutivo di gestione è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la relazione previsionale e programmatica. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione.

³⁷ L'obiettivo è la definizione puntuale di un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

³⁸ L'indicatore è l'aspetto o la caratteristica dell'obiettivo, del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull'efficacia, l'efficienza, l'economicità o la qualità dell'attività svolta e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.

³⁹ Delibera CIVIT n.89/2010

⁴⁰ Delibera CIVIT n.89/2010

3. **indicatori di efficienza:** esprimono *“la capacità ottimale di sfruttamento delle risorse”*⁴¹ e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell’input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti alla misurazione dell’output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output);
4. **indicatori di efficacia:** esprimono *“la capacità di raggiungere gli obiettivi”*⁴² e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
5. **indicatori di qualità:** sono definiti come *“quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)”*⁴³.



Per la costruzione degli indicatori di performance ci si riferisce anche al modello della Balanced Scorecard.

Il modello della Balanced Scorecard trova in ogni caso conferma anche nell’impianto del D. Lgs. n.150/2009.

Gli indicatori devono inoltre soddisfare i seguenti requisiti di qualità:

- **validità tecnica:** capacità intrinseca ed effettiva di misurare ciò che l’obiettivo si propone di ottenere; l’indicatore deve essere chiaramente definito,

misurabile, contestualizzato, confrontabile nel tempo e nello spazio; deve completare il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori; deve essere oggettivo, utilizzando informazioni certe;

- **rilevanza/funzionalità:** capacità di leggere i risultati e, conseguentemente, di permetterne la valutazione e l’eventuale riorientamento delle politiche di servizio; l’indicatore, ove possibile, deve essere confrontabile con le tendenze della produttività con riferimento almeno al triennio precedente;
- **tempestività:** essere in grado di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione;
- **legittimazione:** attitudine a rendere possibile il confronto tra attori interni politico-tecnici e tra di essi e gli stakeholder dell’ente; l’indicatore deve quindi essere rilevante e deve essere associato ad un valore (target) significativo e sfidante, commisurato, ove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da benchmarking.

Per ogni indicatore di performance è inoltre definito il criterio di misurazione ovvero se trattasi di:

- a) misure dirette;
- b) rapporti;
- c) on/off;
- d) scale di valutazione;
- e) descrizioni generali.

⁴¹ Delibera CIVIT n.89/2010

⁴² Delibera CIVIT n.89/2010

⁴³ Delibera CIVIT n.88/2010

Ogni indicatore di performance dovrà essere definito in modo tale da evidenziare la coerenza tra indirizzi strategici e gestione operativa e secondo quanto rappresentato nella scheda a lato.

Il target associato a ciascun indicatore, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere (risultato atteso), diviene l'oggetto di misurazione, monitoraggio e verifica ai fini della valutazione della performance a consuntivo.

Le caratteristiche che deve assumere il target sono:

- deve essere ambizioso ma realistico;
- i soggetti incaricati di ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti devono rendere il target effettivamente raggiungibile;
- deve essere accettato dall'individuo incaricato di raggiungerlo;
- devono essere presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target.

16.2 Approvazione del Piano Esecutivo di Gestione

Il Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto del Servizio Programmazione e controlli, predispone il Piano Esecutivo di Gestione e lo sottopone al Nucleo di valutazione per una formale condivisione e successiva graduazione degli obiettivi gestionali.

Il Piano Esecutivo di Gestione viene approvato dalla Giunta e pubblicato sul sito web istituzionale del Comune.

16.3 Il ciclo di gestione delle performance⁴⁴

Ciclo di gestione della performance	Tempi attuali	Attori coinvolti
Definizione degli obiettivi e raccordo con albero delle performance	Sino all'approvazione del bilancio	Giunta comunale, Segretario Generale Dirigenti
Approvazione Piano Esecutivo di Gestione	Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio	Giunta comunale
Graduazione dei fattori comportamentali e comunicazione al valutato	Entro il 28 febbraio di ogni anno	Giunta comunale, Segretario Generale e Dirigenti
Assegnazione formale degli obiettivi individuali (anche provvisori al personale dipendente)	Entro il primo quadrimestre dell'anno di riferimento	Giunta comunale, Segretario Generale e Dirigenti
Monitoraggio intermedio	2 volte nel corso dell'anno e comunque entro il 30 giugno (se sono trascorsi almeno 90 gg dall'approvazione del PEG) e 30 settembre	Giunta comunale, Segretario Generale e Dirigenti
Rendicontazione degli obiettivi e delle dimensioni quali-quantitative	Entro il 28 febbraio	Dirigenti
Valutazione del personale dipendente e delle P.O.	Entro il 31 marzo	Dirigente o suo delegato
Valutazione dei Dirigenti e del Segretario Generale	Entro il 30 aprile	Sindaco e Nucleo di valutazione
Approvazione e Validazione della Relazione finale sulla performance	Entro il 30 giugno	Nucleo di valutazione
Erogazione dei premi	Entro 30 giorni dalla validazione finale sulla performance	Dirigenti
Rendicontazione finale sul funzionamento del sistema di misurazione e di valutazione della performance, trasparenza e integrità dei controlli	Entro 30 giorni dall'erogazione dei premi	Nucleo di valutazione

⁴⁴ Il ciclo di gestione della performance è il processo attraverso il quale l'amministrazione definisce gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali, gli indicatori e i valori attesi e provvede alla misurazione, alla valutazione, alla premiazione e alla rendicontazione dei risultati conseguiti.

17. CRITERI PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI

Una volta approvato il Piano Esecutivo di Gestione, il Segretario Generale, avvalendosi del contributo della struttura tecnica permanente, sottopone al Nucleo di Valutazione e in relazione alla seguente tabella una proposta di ponderazione degli obiettivi per la successiva validazione.

FATTORE	PESO	3	2	1
strategicità	30	elevata correlazione con il Documento Unico di programmazione (DUP) (obiettivi che contribuiscono in maniera determinante ad attuare le linee strategiche dell'Amministrazione)	significativa correlazione con il Documento Unico di programmazione (DUP) (obiettivi che contribuiscono in maniera diretta ad attuare le linee strategiche dell'Amministrazione)	minima correlazione con il Documento Unico di programmazione (DUP) (obiettivi che contribuiscono solo in maniera indiretta ad attuare le linee strategiche dell'Amministrazione)
complessità	25	intenso impegno lavorativo presumibilmente richiesto, elevata incertezza realizzativa, notevoli abilità tecniche e specialistiche richieste, ampia discrezionalità da esercitare, ampia pluralità di interessi e posizioni da contemperare, elevata criticità ambientale sotto il profilo della eventuale conflittualità tra i soggetti coinvolti, elevata articolazione in fasi di attuazione (oltre cinque)	livello medio di impegno lavorativo presumibilmente richiesto, discreta incertezza realizzativa, discrete abilità tecniche e specialistiche richieste, livello medio di discrezionalità da esercitare, discreta pluralità di interessi e posizioni da contemperare, media criticità ambientale sotto il profilo della eventuale conflittualità tra i soggetti coinvolti, media articolazione in fasi di attuazione (da 3 a cinque)	ordinario impegno lavorativo presumibilmente richiesto, minima incertezza realizzativa, ordinarie abilità tecniche e specialistiche richieste, minima discrezionalità da esercitare, non apprezzabile pluralità di interessi e posizioni da contemperare, minima criticità ambientale sotto il profilo della eventuale conflittualità tra i soggetti coinvolti, minima articolazione in fasi di attuazione (meno di tre)
innovatività	15	elevata (es., nuovi servizi, nuove modalità di gestione e di organizzazione, nuove modalità di risposta ai bisogni dei cittadini, nuove tecnologie, etc)	intermedia (parziali modifiche nelle modalità di gestione e di organizzazione, etc)	minima (es., mantenimento standard dei servizi, mantenimento modalità di gestione ed organizzazione consolidate, etc)
priorità	10	elevata , nel caso in cui l'obiettivo deve essere raggiunto entro il primo semestre	intermedia , nel caso in cui l'obiettivo deve essere raggiunto entro il terzo trimestre	ordinaria , nel caso in cui l'obiettivo deve essere raggiunto entro la fine dell'anno
potenziale miglioramento	10	elevato grado di potenziale miglioramento del livello di attività, dell'organizzazione, delle competenze professionali, della qualità dei servizi erogati e degli interventi programmati	medio grado di potenziale miglioramento del livello di attività, dell'organizzazione, delle competenze professionali, della qualità dei servizi erogati e degli interventi programmati	minimo grado di potenziale miglioramento del livello di attività, dell'organizzazione, delle competenze professionali, della qualità dei servizi erogati e degli interventi programmati
trasversalità	5	due o piu' altre Unità Operative coinvolte oltre a quella assegnataria dell'obiettivo	un'altra Unità Operativa coinvolta oltre a quella assegnataria dell'obiettivo	nessuna altra Unità Operativa coinvolta oltre a quella assegnataria dell'obiettivo
rilevanza economico-finanziaria	5	elevata (significativo risparmio di spesa, di personale, di risorse strumentali; significativo incremento delle entrate, di finanziamenti finalizzati)	intermedia (discreto risparmio di spesa, di personale, di risorse strumentali; discreto incremento delle entrate, di finanziamenti finalizzati)	ordinaria (irrilevante risparmio di spesa, di personale, di risorse strumentali; non significativo incremento delle entrate, di finanziamenti finalizzati)

La pesatura di ciascun obiettivo è ottenuta quale media aritmetica dei punteggi attribuiti secondo la suddetta tabella. La determinazione della pesatura permette infine di attribuire ad ogni singolo obiettivo, in relazione alle risorse disponibili e destinate alla retribuzione di risultato per i dirigenti, il relativo e specifico premio mediante la seguente formula:

$$P_i = B1 \times P_i / \sum P_{max}$$

Ove si intende:

P_i = premio parziale dell'obiettivo i-esimo

$B1$ = budget assegnato per la valorizzazione degli obiettivi

P_i = peso attribuito all'obiettivo i-esimo

$\sum P_{max}$ = sommatoria dei pesi attribuiti

Relativamente al Segretario Generale, una volta attribuito il peso come precedentemente descritto si determina il peso relativo in relazione al valore massimo di "100", come di seguito esemplificativamente rappresentato:

<i>Obj</i>	<i>Peso assoluto</i>	<i>Peso relativo</i>
A	2	29%
B	3	42%
C	2	29%
Tot.	7	

Peso relativo "A" = $2/7 \times 100$

Peso relativo "B" = $3/7 \times 100$

Peso relativo "C" = $2/7 \times 100$

18. MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

18.1 Monitoraggio

Il Nucleo di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nel Comune di Iglesias, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala, dopo formale attività di monitoraggio intermedio, la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio alla Giunta Comunale, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'ente.

Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal Nucleo di valutazione ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

18.2 Rendicontazione

Una analisi esauriente e sistematica dei risultati raggiunti sia a livello di performance organizzativa che individuale può presupporre anche l'approccio autovalutativo al fine di consentire all'Amministrazione di distinguere chiaramente i propri punti di forza e individuare le aree nelle quali possono essere attuati miglioramenti.

Per le attività di monitoraggio intermedio e finale ciascuna funzione direzionale (Segretario Generale e Dirigenti), nei termini previsti per i singoli monitoraggi, è chiamata a redigere una puntuale rendicontazione secondo le modalità definite dal sistema informativo vigente.

19. GLI EFFETTI DELLA VALUTAZIONE SULLA QUANTIFICAZIONE DEL PREMIO

19.1. Del Segretario generale

In ogni caso, al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
≤ 1,50	==
(1,50 - 2,25]	40% della retribuzione di risultato
(2,25 - 3,25]	70% “ “ “
(3,25 - 4,25]	90% “ “ “
(4,25 - 5]	100% “ “ “

Dopo aver concluso il processo di valutazione, il Sindaco, con il supporto eventuale del Nucleo di valutazione, acquisisce elementi informativi da più soggetti qualificati (Assessori, Responsabili di PO) relativi a:

- rispetto delle misure sulla trasparenza e la prevenzione della corruzione;
- rispetto dei tempi di procedimento;
- irregolare gestione delle risorse umane;
- vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza;
- inefficienze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente;
- rilievi conseguenti all'attività di controllo interno;
- amministrazione digitale.

A seguito della suddetta verifica sono applicati con il contributo del Nucleo di Valutazione i seguenti correttivi:

RILIEVO	CONSEGUENZA
LIEVE	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 10%
MEDIO	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 20%
GRAVE	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 35%

19.2 Dei Dirigenti

In sede di programmazione pertanto saranno definiti nell'ambito del fondo destinato al finanziamento della retribuzione di risultato n.5 budgets distinti utili per valorizzare i risultati riferiti ai seguenti ambiti di valutazione:

- a) comportamenti organizzativi: P_{Dir} (25% delle risorse disponibili)
- b) raggiungimento di obiettivi individuali: P_{Dir} (35% delle risorse disponibili)
- c) livello di performance organizzativa e riferita agli aspetti qualitativi della struttura: P_{Dir} (30% delle risorse disponibili)
- d) livello di performance organizzativa: P_{Dir} (5% delle risorse disponibili)
- e) premio per l'eccellenza (5% delle risorse disponibili)

Nello specifico i singoli premi parziali sono ottenuti come segue:

1. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (P_{Dir})

$$P_{1i} = B1 \times P_a / \sum P_{max}$$

Ove si intende:

P_{1i} = premio parziale del dirigente i-esimo

B1 = budget assegnato per la valorizzazione dei risultati relativi ai comportamenti organizzativi

P_a = punteggio attribuito al dirigente i-esimo

$\sum P_{max}$ = sommatoria dei punteggi attribuibili

2. OBIETTIVI INDIVIDUALI (PB_{Dir})

$$P2i = B2 \times \frac{\sum(p \times Pb)}{\sum(p \times Pmax)}$$

Ove si intende:

P2i = premio parziale del dirigente i-esimo

B2 = budget assegnato per la valorizzazione degli obiettivi individuali

$p \times Pb$ = prodotto ottenuto moltiplicando il peso attribuito al singolo obiettivo e il punteggio conseguito dal dirigente i-esimo

$p \times Pmax$ = prodotto ottenuto moltiplicando il peso attribuito ai diversi obiettivi e il punteggio massimo attribuibile

3. PERFORMANCE DELLA STRUTTURA (PC_{Dir})

$$P3i = B3 \times Pd / Pmax$$

Ove si intende:

P3i = premio parziale del dirigente i-esimo

B3 = budget assegnato per la valorizzazione della performance organizzativa riferita agli aspetti qualitativi (calcolato quale riparto del budget, destinato a valorizzare il livello di performance organizzativa e qualitativa della struttura, in funzione del numero dei centri di costo elementare e del numero degli eventuali obiettivi di miglioramento/sviluppo attribuiti allo stesso centro di costo)

Pd = punteggio attribuito alla performance qualitativa

Pmax = punteggio massimo attribuibile

4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (PD_{Dir})

$$P4i = \frac{B4 \times Pd}{Pmax}$$

N

Ove si intende:

P4i = premio parziale del dirigente i-esimo

B4 = budget assegnato per la valorizzazione della performance organizzativa

Pd = punteggio attribuito alla performance organizzativa ente

Pmax = punteggio massimo attribuibile

N = Numero dei dirigenti in servizio

Il premio individuale parziale è ottenuto attraverso un calcolo proporzionale in funzione della valutazione conseguita; il premio complessivo sarà dato dalla somma dei singoli premi parziali.

Correttivi

Il mancato rispetto degli standard qualitativi	La retribuzione di risultato determinata in funzione della valutazione conseguita può essere decurtata fino all'80%
--	---

Dopo aver concluso il processo di valutazione, il Nucleo di valutazione, con il supporto del Segretario Generale anche con funzioni di RPCT, acquisisce elementi informativi da più soggetti qualificati (Sindaco, Assessori, Responsabili di PO) relativi a:

- rispetto delle misure sulla trasparenza e la prevenzione della corruzione;
- rispetto dei tempi di procedimento;
- irregolare gestione delle risorse umane;
- vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza;
- inefficienze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente;
- rilievi conseguenti all'attività di controllo interno;
- amministrazione digitale.

A seguito della suddetta verifica sono applicati con il contributo del Nucleo di Valutazione i seguenti correttivi:

RILIEVO	CONSEGUENZA
LIEVE	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 10%
MEDIO	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 20%
GRAVE	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 35%

19.3 Disciplina del miglior merito

Il "premio di eccellenza" (calcolato, nei limiti del 5% delle risorse disponibili, tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dirigenti) è destinato alle funzioni dirigenziali (comunque non inferiori al 10% della rispettiva totalità arrotondato per eccesso e definito all'inizio del ciclo di gestione), secondo le modalità previste dalla contrattazione integrativa, che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range [4,00- 5]. Qualora più funzioni dirigenziali concorrono al premio, lo stesso è attribuito alla performance dirigenziale che ha ottenuto il punteggio più alto⁴⁵.

19.4 Dei titolari di posizione organizzativa

Per le posizioni organizzative al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE	QUOTA PREMIO PRODUTTIVITA'
≤ 1,25	==
(1,25 - 2]	30% del montepremi individuale potenziale
(2 - 3]	50% del montepremi individuale potenziale
(3 - 4]	80% del montepremi individuale potenziale
(4 - 4,5]	90% del montepremi individuale potenziale
(4,5 - 5]	100% del montepremi individuale potenziale

⁴⁵ Art. 4 della L. n.135/2012 di conversione del DL n.98/2012

11. Nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, valutano la performance del personale dirigenziale in relazione:

a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;

b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

11-bis. Per gli stessi fini di cui al comma 11, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

11-ter. Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

11-quater. Ciascuna amministrazione monitora annualmente, con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione, l'impatto della valutazione in termini di miglioramento della performance e sviluppo del personale, al fine di migliorare i sistemi di misurazione e valutazione in uso.

11-quinquies. Ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, secondo i criteri di cui ai commi 11 e 11-bis è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, nei limiti delle risorse disponibili ai sensi dell'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141, tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie, secondo le modalità stabilite nel sistema di cui all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. La presente disposizione si applica ai dirigenti con riferimento alla retribuzione di risultato.

Dopo aver concluso il processo di valutazione, il Dirigente, con il supporto del Segretario Generale anche con funzioni di RPCT e del Nucleo di valutazione, acquisisce elementi informativi da più soggetti qualificati (Sindaco, Assessori, Collaboratori) relativi a:

- rispetto delle misure sulla trasparenza e la prevenzione della corruzione;
- rispetto dei tempi di procedimento;
- irregolare gestione delle risorse umane;
- vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza;
- inefficienze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente;
- rilievi conseguenti all'attività di controllo interno;
- amministrazione digitale.

A seguito della suddetta verifica sono applicati con il contributo del Nucleo di Valutazione i seguenti correttivi:

RILIEVO	CONSEGUENZA
LIEVE	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 10%
MEDIO	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 20%
GRAVE	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E' RIDOTTA DEL 35%

19.5. Del personale del comparto non titolare di posizione organizzativa

L'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente ai compensi destinati a valorizzare la performance individuale costituisce la base di calcolo per la determinazione del montepremi individuale potenziale di ciascun dipendente, il quale è determinato tenendo conto del valore organizzativo attribuito ai singoli obiettivi nell'ambito del Piano Esecutivo di Gestione a seguito del processo di pesatura degli stessi e/o del contributo atteso di ciascun dipendente nella realizzazione degli stessi a cura del Dirigente, della categoria di appartenenza e del punteggio massimo attribuibile secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale.

Il parametro della categoria di appartenenza è individuato come segue:

CATEGORIA	PARAMETRO
A	100
B1	110
B3	115
C	125
D	150

Il premio individuale potenziale ed effettivo è determinato secondo le modalità previste dal CCDI e in relazione al punteggio conseguito in sede valutativa e secondo la seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	QUOTA PREMIO PRODUTTIVITA'
≤ 1,25	==
(1,25 - 2]	30% del montepremi individuale potenziale
(2 - 3]	50% del montepremi individuale potenziale
(3 - 4]	80% del montepremi individuale potenziale
(4 - 4,5]	90% del montepremi individuale potenziale
(4,5 - 5]	100% del montepremi individuale potenziale

Dopo aver concluso il processo di valutazione, il valutatore attesta l'assenza di eventuali condizioni che possono incidere sulla quantificazione del premio individuale, con particolare riferimento alla attuazione di misure di prevenzione della corruzione e di garanzia della trasparenza amministrativa, inefficienze che hanno comportato danni al funzionamento dell'ente o rilievi conseguenti all'attività di controllo interno.

A seguito della suddetta verifica sono applicati i seguenti correttivi:

RILIEVO	CONSEGUENZA
LIEVE	LA RETRIBUZIONE INCENTIVANTE E' RIDOTTA DEL 10%
MEDIO	LA RETRIBUZIONE INCENTIVANTE E' RIDOTTA DEL 20%
GRAVE	LA RETRIBUZIONE INCENTIVANTE E' RIDOTTA DEL 35%

19.5.1 Valorizzazione economica performance organizzativa

Alla quota individuale determinata per la valorizzazione della performance individuale, determinata secondo quanto previsto dal CCDI, è applicato un correttivo economico in relazione al livello di performance organizzativa rilevato.

In caso di livello di performance organizzativa pari o superiore a 4,0, il corrispettivo economico individuale è determinato secondo un calcolo proporzionale che tiene conto della valutazione complessiva, conseguente alla applicazione dei correttivi di cui sopra, e del numero degli aventi diritto

Non accedono alla valorizzazione della performance organizzativa i dipendenti che hanno ottenuto un punteggio superiore a 14, secondo quanto previsto dal paragrafo precedente.

19.5.2 Disciplina del miglior merito

Le eventuali economie che si generano tra le risorse destinate alla valorizzazione dei risultati nell'ambito del Barometro della qualità, del Piano degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi sono destinate a costituire un fondo per premiare il "miglior merito", secondo quanto definito dal Sistema di misurazione e di valutazione della performance.

Il "premio per il miglior merito" (calcolato, nei limiti delle risorse disponibili e comunque non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente) ed è destinato ai dipendenti che hanno conseguito un valore di performance individuale complessivo compreso nel range [4.5- 5].

Non accedono alla presente disciplina i dipendenti che hanno ottenuto un punteggio superiore a 14, secondo quanto previsto dal paragrafo 19.5.

Nel caso di risorse insufficienti, lo stesso è attribuito in relazione alla graduatoria di merito tra gli aventi diritto sulla base delle valutazioni effettivamente attribuite.

Eventuali residui costituiscono somme non attribuite e qualora derivanti dalla parte stabile del fondo decentrato potranno essere gestite ai sensi dell'art.17, comma 5 del CCNL 1.4.1999.

20. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI di CONTROLLO ESISTENTI

Il raccordo con i sistemi di controllo interni previsti dal D. Lgs. n.267/2000, dalla L. n.190/2012 e dal D. Lgs. n.33/2013 e ss. mm e ii. si sviluppa a tre livelli:

- a. coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi di controllo;
- b. coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte nel controllo;
- c. integrazione degli strumenti di rilevazione e controllo interno.

21. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'articolo 8 del D. Lgs.n.150/2009 offre un quadro complessivo degli ambiti di performance che il Sistema di misurazione deve contemplare a livello organizzativo. Occorre evidenziare che, coerentemente alla logica sistemica del ciclo di gestione della performance, è opportuno sviluppare un modello di misurazione multidimensionale già in fase di definizione degli obiettivi. Pertanto, in fase di pianificazione strategica, operativa e gestionale dovranno essere specificatamente individuati obiettivi afferenti a ciascun ambito di misurazione.

Gli ambiti di misurazione rappresentati all'art.8 del D. Lgs. n.150/2009 sono:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Ciascun ambito, in sede di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, è pesato in relazione al valore strategico, alla complessità e al numero degli obiettivi individuati. La somma dei pesi attribuiti deve sempre dare 100.

Per la valutazione degli ambiti a), c), d), e) e h) si procede innanzitutto alla pesatura di ciascun obiettivo, quale media aritmetica dei punteggi attribuiti secondo la tabella di pesatura prevista nei paragrafi precedenti. In relazione al peso attribuito al singolo obiettivo si determina, con riferimento al valore "100", il peso percentuale relativo di ogni singolo obiettivo secondo un calcolo proporzionale. Il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi viene assegnato dal Nucleo di valutazione secondo la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
Obiettivo non raggiunto <i>Si è realizzato un risultato al di sotto del 75% del valore atteso di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i>	1
Obiettivo parzialmente raggiunto <i>L'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato compreso tra il 75% e il 90% dei valori attesi di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i>	2
Obiettivo sostanzialmente raggiunto <i>L'obiettivo è stato realizzato per un valore compreso tra il 90% e il 100%; il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza. Mediamente tutti i valori attesi sono stati perseguiti. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i>	3
Obiettivo pienamente conseguito <i>L'obiettivo è stato realizzato in tutti i suoi valori attesi e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza. Si è realizzato un risultato al pari al 100% del valore atteso di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.</i>	4
Obiettivo conseguito e superato <i>L'obiettivo è stato realizzato oltre i valori attesi e il giudizio è complessivamente di eccellenza</i>	5

e straordinarietà rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza. Si è realizzato un risultato superiore al 100% del valore atteso di riferimento. Qualora gli indicatori di performance siano molteplici la misurazione è ottenuta quale media ponderata dei risultati ottenuti.

Il punteggio (P) attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo. Il punteggio ponderato è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P * p / 100$. La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo degli suddetti ambiti di misurazione.

Per la **valutazione dell'ambito b)** il Nucleo di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>I piani e i programmi non sono stati perseguiti attraverso gli obiettivi operativi (Livello di misurazione complessiva inferiore al 60%)</i>	1
<i>I piani e i programmi sono stati perseguiti e parzialmente realizzati attraverso gli obiettivi operativi (Livello di misurazione complessiva compresa tra il 60% e l'89%)</i>	2
<i>I piani e i programmi sono stati perseguiti e realizzati in misura adeguata attraverso gli obiettivi operativi (Livello di misurazione complessiva compresa tra il 90% e il 99%)</i>	3
<i>I piani e i programmi sono stati perseguiti e generalmente realizzati nel rispetto dei targets predefiniti attraverso gli obiettivi operativi (Livello di misurazione complessiva pari al 100%)</i>	4
<i>I piani e i programmi sono stati perseguiti, realizzati e superati in tutti i targets attraverso gli obiettivi operativi</i>	5

Per la **valutazione dell'ambito f)** il Nucleo di valutazione fa riferimento all'andamento dei seguenti indicatori economico-finanziari ovvero:

- rispetto dei parametri di deficitarietà strutturale (peso 60%);
- andamento degli indicatori previsti dal Piano degli indicatori finanziari rispetto ai risultati attesi e all'andamento dell'anno precedente (peso 40%).

Per valutare i suddetti indicatori il Nucleo di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
Obiettivo economico-finanziario non perseguito <i>Non oltre il 75% degli indicatori individuati non hanno rispettato il valore atteso, anche con riferimento all'anno precedente</i>	1
Obiettivo economico-finanziario perseguito e parzialmente raggiunto <i>Gli indicatori individuati sono risultati performanti per un valore compreso tra il 75% e il 90% degli stessi, anche con riferimento ai valori conseguiti nell'anno precedente</i>	2
Obiettivo economico-finanziario perseguito e raggiunto in misura adeguata <i>Gli indicatori individuati sono risultati performanti per un valore compreso tra il 90% e il 100% degli stessi, anche con riferimento ai valori conseguiti nell'anno precedente</i>	3
Obiettivo economico-finanziario perseguito e generalmente conseguito anche oltre i targets predefiniti <i>Gli indicatori individuati sono risultati performanti per un valore compreso tra il 100% e il 125% degli stessi, anche con riferimento ai valori conseguiti nell'anno precedente</i>	4
Obiettivo economico-finanziario perseguito, conseguito e superato in tutti i targets <i>Gli indicatori individuati sono risultati performanti per oltre il 125% degli stessi, anche con riferimento ai valori conseguiti nell'anno precedente</i>	5

Il punteggio (P) attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun parametro. Il punteggio ponderato è calcolato secondo la seguente formula: $Pp = P * p / 100$. La somma

dei punteggi ponderati di ciascun parametro obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale al suddetto ambito di misurazione.

Per **valutare l'ambito g)** il Nucleo di valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
<i>Standard quali-quantitativo al di sotto delle attese e/o regressivo</i>	I settori non hanno generalmente rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento anche regressivo rispetto gli "standard" definiti <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente inferiore al 50%</i>	1
<i>Standard quali-quantitativo non soddisfacente</i>	I settori hanno parzialmente rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento non sempre allineato agli "standard" definiti <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente compreso tra il 50% e il 80%</i>	2,5
<i>Standard quali-quantitativo generalmente in linea con i valori programmati</i>	I settori hanno rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento allineato agli "standard" definiti <i>Il livello di conseguimento dei targets è mediamente è mediamente compreso tra il 50% e il 99%</i>	4
<i>Standard quali-quantitativo generalmente oltre i valori programmati</i>	I settori hanno rispettato e in alcuni casi anche migliorato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento anche oltre gli "standard" definiti <i>Il livello di conseguimento dei targets è in linea con i valori programmati e in alcuni casi anche migliorativi</i>	5

La valutazione di **performance organizzativa** è pertanto ottenuta quale somma ponderata delle valutazioni attribuite ai singoli ambiti di misurazione.

Il peso riferito ai singoli ambiti di misurazione è determinato in sede di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione.

22. PARI OPPORTUNITÀ E DIFFERENZE DI GENERE

La misurazione e la valutazione della performance è svolta salvaguardando le pari opportunità, la valorizzazione delle differenze di genere e la tutela del valore sociale della maternità e paternità.

Nell'ambito della rispettiva autonomia organizzativa, la Giunta Comunale, anche con il supporto del Comitato Unico di Garanzia, adotta azioni rivolte a:

- a. attivare, nella gestione delle risorse umane, comportamenti coerenti con i principi di pari opportunità e di valorizzazione delle differenze di genere, riconoscendo le professionalità acquisite e premiando il merito delle lavoratrici e dei lavoratori;
- b. favorire l'inserimento delle donne in attività e posizioni lavorative ove sussiste un divario di genere;
- c. prevenire situazioni di discriminazione diretta e indiretta e molestie sessuali;
- d. monitorare gli incarichi conferiti al personale nonché la distribuzione della premialità, al fine di individuare ingiustificate differenze retributive tra donne e uomini e promuovere le conseguenti azioni correttive;
- e. promuovere il ricorso ai congedi di maternità, di paternità e parentale, agevolare il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori al rientro dal periodo di congedo e favorire l'accesso alla formazione e all'aggiornamento;
- f. favorire un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, anche attraverso l'attivazione del part-time, per meglio conciliare la vita familiare con la vita lavorativa.

23. IMPATTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE SU ALTRI ISTITUTI CONTRATTUALI

23.1 – Progressione economica nella categoria

La progressione economica nella categoria si realizza nel limite delle risorse disponibili nel fondo e nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente. Sono attribuite in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di misurazione e di valutazione.

Ai fini della progressione economica orizzontale il lavoratore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- a) aver conseguito, nel periodo di comporta ovvero nei 36 mesi antecedenti la decorrenza dell'inquadramento, una valutazione annuale non inferiore:
 1. al 60% del punteggio massimo attribuibile, secondo quanto previsto dal presente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, per l'acquisizione della 2^a posizione economica, successiva ai trattamenti tabellari iniziali;
 2. al 75% del punteggio massimo, attribuibile, secondo quanto previsto dal presente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, per l'acquisizione di tutte le altre posizioni economiche;
- b) essere in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella categoria pari a:
 1. 24 mesi per gli appartenenti alla categoria A e B;
 2. 30 mesi per gli appartenenti alla categoria C;
 3. 36 mesi per appartenenti alla categoria D.

L'attribuzione della progressione economica orizzontale avviene nel limite delle risorse disponibili e sulla base di una graduatoria che tiene conto per gli aventi diritto della media delle valutazioni conseguite nel periodo di comporta ovvero nei 36 mesi antecedenti la decorrenza dell'inquadramento.

23.2 – Attribuzione di incarichi di responsabilità e di funzione

La professionalità sviluppata e attestata dal presente sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità nell'ambito dell'area delle posizioni organizzative e delle particolari responsabilità nonché incarichi di funzione. Per l'attribuzione di incarichi di responsabilità e di funzione il/la lavoratore/trice deve aver conseguito, nel periodo di comporta ovvero nei 36 mesi antecedenti la decorrenza dell'incarico, una valutazione annuale non inferiore:

- a. al 50% del punteggio massimo attribuibile, secondo quanto previsto dal presente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, per l'attribuzione di incarichi di particolare responsabilità e di funzione;
- b. al 60% del punteggio massimo, attribuibile, secondo quanto previsto dal presente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, per l'attribuzione di incarichi nell'area delle posizioni organizzative.

Annualmente sono verificate le suddette condizioni anche per l'eventuale conferma dell'incarico precedentemente attribuito.