



# CITTÀ DI ROSETO DEGLI ABRUZZI

*(Provincia di Teramo)*

## REGOLAMENTO

### Misurazione e Valutazione della Performance

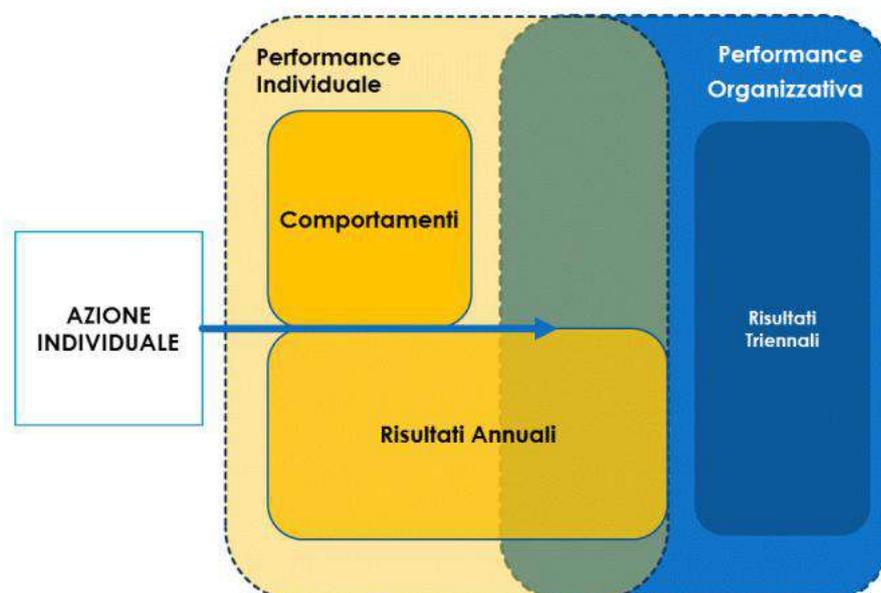


## Introduzione

---

Il sistema delle performance, ai sensi dell'art. 7 c. 1 del D.lgs. 150/2009 e delle *Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance - Ministeri N. 2 Dicembre 2017* del Dipartimento della Funzione Pubblica, sviluppa la valutazione per il Comune di Roseto Degli Abruzzi di:

- ✓ Performance Organizzativa (performance di Area/Settore)
- ✓ Performance Individuale
- ✓ Competenze (Comportamenti)



Il sistema di valutazione riguarda quindi due livelli della performance:

- ✓ la **performance organizzativa dell'Ente**: misura il livello di realizzazione degli indicatori individuati annualmente per l'intero Ente nei documenti di programmazione.
- ✓ la **performance individuale**: valuta la performance individuale dei dirigenti, dei titolari di posizioni organizzativa e dei restanti dipendenti.

Il presente Manuale di valutazione della performance indica le modalità di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale tanto dei Dipendenti non titolari di posizione organizzativa, quanto dei dipendenti titolari di posizione organizzativa e dei dirigenti, differenziando opportunamente i parametri di valore in relazione ai ruoli.

Il processo di valutazione persegue plurime finalità, quali quelle di orientare la prestazione dei valutati verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, di valorizzare i valutati stessi, di far crescere le loro competenze professionali, di introdurre una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, di assegnare incentivi economici e di carriera.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza dei differenti settori soggetti a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

Ai sensi del contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto funzioni locali triennio 2016-2018, i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance sono oggetto di contrattazione integrativa (art. 7), e per i dirigenti oggetto di confronto sindacale (art. 44). Il Comune di Roseto Degli Abruzzi ha sottoscritto il Contratto decentrato parte normativa triennio 2016-2018 personale non dirigente in data 14 maggio 2019, contrattando anche la disciplina della performance e del premio individuale agli articoli 33 bis e 34.

Nel presente documento la normativa nazionale sopra richiamata viene messa in relazione con la disciplina contenuta nel CCNL Integrativo del Comune di Roseto ed in particolare con l'Art. 33bis al fine di rendere il sistema delle performance dell'Ente coerente e consistente rispetto alle due prescrizioni regolatorie.

In particolare il sistema di valutazione delle performance delineato nel presente documento considera quanto riportato all'art 33bis del C.C.D.I. ai fini della suddivisione del budget e dell'attribuzione dei premi, interpretando ed integrando il disposto al fine di renderlo coerente con quanto previsto dall' art. 7 c. 1 d.lgs. 150/2009 e delle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri N. 2 Dicembre 2017.

Il sistema di valutazione, di seguito descritto nel dettaglio, consente di determinare il voto finale del dipendente, del titolare di posizione organizzativa o del dirigente in base alla valutazione delle Competenze, della Performance Organizzativa e della Performance Individuale, quest'ultima viene considerata solo se sono assegnati anche obiettivi individuali.

Il voto, che di regola rileva sia ai fini della premio che di possibili progressioni orizzontali, viene attribuito in maniera tale che tutti abbiano la possibilità di avere il massimo valore possibile definito dal sistema di valutazione, che è 10, indipendentemente dal fatto che si abbiano o meno assegnati obiettivi individuali, ciò al fine di sganciare la valutazione dal solo sistema della retribuzione di risultato.

La ripartizione del Budget, infine, viene realizzata prendendo in considerazione in modo distinto la Performance Organizzativa e la Performance individuale ed è il sistema di riparto a garantire maggiore premialità per coloro a cui si richiede maggior impegno attraverso l'attribuzione degli obiettivi individuali.

## 1. Performance Organizzativa

---

La **performance organizzativa dell'Ente** misura il livello di realizzazione degli indicatori individuati annualmente per l'intero Ente.

Tale performance è indicata annualmente nei documenti di programmazione dell'Ente stesso e potrà prendere in considerazione indicatori (eventualmente pesati) quali ad esempio il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, il tasso di assenteismo, il grado di riscossione delle entrate, il rispetto del piano di formazione, il corretto utilizzo della flessibilità, il posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà, la customer satisfaction ed altri.

In base al comma 2 dell'art 33bis del Contratto integrativo il **budget** riferibile alla performance di Settore (di seguito Performance organizzativa), ai sensi del art. 7 c. 1 d.lgs. 150/2009 e delle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri N. 2 Dicembre 2017, deve essere al massimo il 70%.

Nel sistema di valutazione delle performance oggetto del presente documento, la performance organizzativa è suddivisa per Settore.

Ad ogni Settore vengono assegnati degli **Obiettivi**: un Input di un'attività che genera un Output.

Un obiettivo è legato ad un Processo e/o ad un Progetto:

**Processo** = insieme di attività che producono output che si ripete nel tempo. Un processo può essere relativo a più Settori.

**Progetto** = insieme di attività che producono output che ha una fine nella produzione dell'output.

Un progetto può essere relativo a più settori

Ad ogni Obiettivo è attribuito un valore di **IMPORTANZA** tra Alta, Media e Bassa, secondo la matrice di seguito rappresentata: l'importanza è il valore che il programma di mandato lega all'obiettivo.

Ad ogni Obiettivo è attribuito un valore di **DIFFICOLTA'** tra Alta, Media, Bassa e Bassissima secondo la matrice di seguito ripartita: la difficoltà è l'effettiva complessità realizzativa per l'ufficio.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
<b>IMPORTANZA</b>	<b>Valore</b>
ALTA	5
MEDIA	2
BASSA	1
<b>DIFFICOLTA</b>	<b>Valore</b>
ALTA	15
MEDIA	10
BASSA	6
BASSISSIMA	2

Annualmente i valori legati all'importanza e difficoltà possono essere rimodulati in funzione della programmazione operativa.

Il prodotto tra IMPORTANZA e DIFFICOLTA' determina il **PESO** dell'Obiettivo.

Un obiettivo è definito da:

- ✓ Una **Data** INIZIO e una Data FINE
- ✓ Un **indicatore** di tipo: Economicità Efficienza o Efficacia; l'indicatore ha un "valore atteso" che stabilisce se l'obiettivo è stata realizzato o meno. Il valore relativo al raggiungimento è espresso in termini percentuali come "% avanzamento".

### ***Esemplificazione Degli Indicatori***

I risultati riferiti agli obiettivi di gestione, nei quali si declinano le politiche, i programmi e gli eventuali progetti dell'ente, sono rilevabili nel breve termine e possono essere espressi in termini di:

a) **efficacia**, intesa quale grado di conseguimento degli obiettivi di gestione. Per gli enti locali i risultati in termini di efficacia possono essere letti secondo profili di qualità, di equità dei servizi e di soddisfazione dell'utenza:

- ✓ Efficacia esterna, ovvero la capacità di soddisfare i bisogni attraverso risultati coerenti con le aspettative dei cittadini; la capacità di soddisfare i bisogni della collettività, sia per quanto concerne i servizi erogati sia in merito al livello dell'impatto degli stessi servizi sui fenomeni socio-economici del territorio "amministrato".
- ✓ Efficacia interna, ossia la capacità dei risultati prodotti di soddisfare gli obiettivi dati; la capacità di raggiungimento degli obiettivi preposti, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo dal sistema di pianificazione e programmazione.

Es. Efficacia interna della formazione

N° dipendenti con più di due corsi formazione anno  
che hanno valutato il corso con voto >7

----- 100% dipendenti rappresenta il miglior risultato possibile  
N° dipendenti

Es. Efficacia esterna Servizio raccolta rifiuti:

unità immobiliari servite

----- 100% unità immobiliari servite rappresenta il miglior risultato possibile  
Totale unità immobiliari

b) **efficienza**, intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta; il concetto di efficienza è quindi riconducibile alla capacità di produrre maggiori

prodotti/servizi(output) dati gli stessi quantitativi di fattori produttivi(input). Ovvero, detto in maniera più semplice, i medesimi output dati minori volumi di input.

Es. Efficienza Servizio raccolta rifiuti:

rifiuti raccolti

-----

n. mezzi impiegati

c) **economicità**, invece, è la capacità di gestire un servizio o un'attività in maniera tale che i corrispettivi derivati da un'eventuale vendita coprano i costi sostenuti. Il valore è dato dal rapporto tra proventi o ricavi e costi sostenuti e può generare tre diversi risultati:

- ✓ Se il rapporto è maggiore di 1 significa che è stato generato guadagno.
- ✓ Se il rapporto è uguale ad 1 equivale alla copertura in pareggio dell'attività.
- ✓ Se il rapporto è minore di 1 significa che è stata realizzata una perdita.

È la differenza positiva fra il valore dei servizi resi ai cittadini/utenti (ricavi) e quello delle risorse impiegate (costi).

Il principio di economicità richiede che il valore del risultato ottenuto sia pari o maggiore del valore delle risorse impiegate. Nell'attività della P.A. è possibile, anche se non agevole, determinare il costo di produzione di un servizio. Non esiste, invece, la categoria economica del ricavo, determinata dalla cessione del bene o del servizio ad un prezzo di vendita di mercato. Il bene o servizio pubblico è ceduto ad un corrispettivo che solo parzialmente copre il costo di produzione; esso è ceduto ad un prezzo "politico", che non è determinato con criteri economici di copertura di tutti i costi sostenuti; è bensì definito secondo criteri politico/ sociali, per cui il bene o il servizio sia fruibile da tutti i cittadini, a motivo proprio del riconoscimento di pubblica utilità di quel servizio per la collettività amministrata.

Non essendo nella maggior parte dei casi il concetto di ricavo particolarmente significativo negli enti locali, (spesso il prezzo praticato non copre il costo o il servizio viene erogato gratuitamente) è necessario agire sui costi di produzione-erogazione cercando di minimizzarli massimizzando la qualità del servizio erogato.

Indicatori di economicità possono essere:

- ✓ proventi di un servizio / costi di produzione, che evidenzia quanta parte dei costi di produzione di un servizio è coperta dai proventi tariffari per esso realizzati;
- ✓ costi di produzione di un servizio / quantità di risultato, che ha il significato di costo unitario di produzione, quale significativo valore economico.

Altri indicatori di economicità confrontano costi e benefici: in tale analisi si considerano non solo i costi e i proventi che sono rilevati nella contabilità aziendale, poiché sono relativi ad elementi oggetti di scambio di mercato e quindi monetizzati nel passato, o nel presente, o nel futuro. L'analisi costi-benefici considera anche fenomeni generatori di costi sociali, di effetti negativi o positivi, come tipicamente gli inquinamenti ambientali, i costi sacrificio alternativi, le azioni di

tutela ambientale, che non sono rilevati contabilmente poiché non sono oggetto di uno scambio monetario di mercato, però realmente esistono e devono essere considerati nelle scelte di investimenti pubblici.

**Il concetto di economicità sintetizza i due precedenti:** la capacità dell'azienda nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi.

L'utilizzo delle risorse per ottenere i risultati deve avvenire in modo da massimizzare la creazione di valore economico sociale.

In fase di programmazione degli obiettivi, delle azioni e delle modalità dei tempi di realizzazione dell'indirizzo politico l'Ente applicherà i principi di economicità, efficienza ed efficacia definendo per ciascun obiettivo le tipologie di indicatori più opportuni e significativi per la valutazione del raggiungimento dello stesso.

## 1.1 Valutazione della Performance Organizzativa

Si espone di seguito lo sviluppo della valutazione della performance organizzativa:

- 1) Stima (calcolo) **AVANZAMENTO PESATO per obiettivo, pari** al prodotto tra % di avanzamento e peso.
- 2) Stima (calcolo) **PUNTEGGIO PESATO** per Area come somma di AVANZAMENTO PESATO degli obiettivi dell'Area.

es. AREA/SETTORE I = Peso Obiettivo 1 \* % avanzamento Obiettivo 1 + Peso Obiettivo 2 \* % avanzamento Obiettivo 2 +.....

- 3) calcolo il voto dell'Area per la performance organizzativa **VOTO\_PERF\_ORG** (che non viene utilizzato per il calcolo della retribuzione) **Il valore massimo è 10.**

Al fine di consentire per ogni annualità, in base agli obiettivi definiti di attribuire, la possibilità di conseguire il massimo dei voti = 10 (normalizzare a 10), si effettua il seguente calcolo:

**Per ogni Area:**

- ✓ Si determina il peso massimo che nell'annualità di riferimento può prendere l'Area specifica:  
**PUNTEGGIO MASSIMO RAGGIUNGIBILE ANNO** = somma dei pesi per area specifica;
- ✓ **VOTO\_PERF\_ORG** = 10 / PUNTEGGIO MASSIMO ANNO \* PUNTEGGIO PESATO

**NB.** *L'attribuzione del voto legato alla performance organizzativa tra un'annualità ed un'altra può variare in relazione all'importanza alla difficoltà e al numero di attività assegnate per il periodo di riferimento.*

*Potrebbe accadere che in un'annualità le attività previste siano poche e semplici determinando un'attribuzione diffusa di voti alti ed un'annualità in cui l'importanza e la difficoltà delle attività risulti più elevata per cui il raggiungimento di un voto alto è più sfidante.*

Ogni anno si garantisce la possibilità di ottenere il valore di 10 (VOTO PERF ORG) a ciascuna Area con almeno un obiettivo.

**Tale logica valutativa è importante per garantire che non ci sia una penalizzazione dei dipendenti ai fini delle progressioni di carriera che sono correlate anche alle votazioni che un dipendente ha ottenuto negli anni precedenti.**

**Non possono esserci aree senza assegnazione di obiettivi per cui il voto della performance organizzativa non può essere 0.**

## *1.2 Determinazione del Budget per Performance organizzativa*

---

Il Budget contrattualmente destinato alla performance viene ripartito come di seguito:

- ✓ 70% per Performance organizzativa (secondo quanto indicato al c.2 dell'art 33bis del CC)
- ✓ 30% per Performance individuale

Il budget previsto per la performance organizzativa viene assegnato ai diversi Settori in base:

- ✓ N° Dipendenti
- ✓ Parametro Categoria
- ✓ N° Obiettivi
- ✓ Importanza e difficoltà Obiettivo
- ✓ % Avanzamento

- 1) Calcolo il 70% del budget totale (il valore di Budget totale dei TPO corrisponde all'Indennità di posizione);
- 2) NUMERO DIPENDENTI PESATO = calcolo la somma dei parametri di categoria dei dipendenti di ciascuna area (non si applica ai TPO);
- 3) LIVELLO CONSEGUIMENTO RISULTATI è dato dal rapporto tra la somma dell'AVANZAMENTO PESATO per Area / somma del PESO per area
- 4) VALORE EROGATO  
SE il LIVELLO CONSEG\_RISULTATI  $\geq 0,9$  allora si eroga il 100%;  
SE il LIVELLO CONSEG\_RISULTATI  $\geq 0,8$ ; allora si eroga il 90%;  
SE il LIVELLO CONSEG\_RISULTATI  $\geq 0,7$ ; allora si eroga l'80%;  
SE il LIVELLO CONSEG\_RISULTATI  $\geq 0,6$ ; allora si eroga il 70%;  
In tutti gli altri casi non si eroga budget.
- 5) VALORE UNITARIO BUDGET PER DIPENDENTI calcolato per ogni Area- Corrisponde al valore del budget per performance organizzativa (70% del budget totale/somma (PUNTEGGIO PESATO \* NUMERO DIPENDENTI PESATO) il cui risultato si moltiplica per il PUNTEGGIO PESATO / PUNTEGGIO MASSIMO RAGGIUNGIBILE ANNO, valore per area.
- 6) QUOTA BUDGET PERF ORG DIP il valore del Budget della Performance organizzativa erogato a ciascun dipendente viene determinato moltiplicando il VALORE UNITARIO BUDGET PER DIPENDENTE \* il PERAMETRO di CATEGORIA \* la % del VALORE EROGATO;
- 7) QUOTA BUDGET PERF ORG TPO si ottiene calcolando:  
PESO AREA per TPO come rapporto tra PUNTEGGIO PESATO / PUNTEGGIO MASSIMO RAGGIUNGIBILE ANNO per area e poi moltiplicando il BUDGET PER PERF ORG 70% (valore specifico per TPO) \* PESO AREA per la % di VALORE\_EROGATO

**Ai sensi del comma 2 dell'art.33bis del CC il VALORE DI RIF. BUDGET dev'essere effettivamente assegnato considerando il livello di raggiungimento dei risultati di area secondo la logica seguente:**

- ✓ *quando il livello di conseguimento dei risultati di Area si colloca tra il 90%-100% è erogato il 100% del budget;*
- ✓ *quando il livello di conseguimento dei risultati di Area si colloca tra il 80%-89,99% è erogato il 90% del budget;*
- ✓ *quando il livello di conseguimento dei risultati di Area si colloca tra il 70%-79,99% è erogato l'80% del budget;*
- ✓ *quando il livello di conseguimento dei risultati di Area si colloca tra il 60%-69,99% è erogato il 70% del budget;*
- ✓ *al di sotto del livello di conseguimento del 60% non è consentita l'erogazione del budget collegato alla performance organizzativa;*

## 2 Performance Individuale

---

Il Contratto decentrato integrativo normativo all'art33 prevede la valutazione della performance individuale solo per obiettivi di area. Il sistema di valutazione delle performance dell'Ente esposto nel presente documento, pertanto, anche rispetto alla performance individuale va ad integrare le previsioni contrattuali con la normativa (art. 7 c. 1 d.lgs. 150/2009 e *Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri N. 2 Dicembre 2017*).

Gli obiettivi individuali non vengono assegnati necessariamente a tutti i dipendenti, e ad un dipendente può essere assegnato più di un obiettivo.

Le performance individuale è suddivisa per Dipendente.

Ad ogni Dipendente vengono assegnati degli obiettivi: un Input di un'attività genera un Output.

Un obiettivo è legato ad un Processo e/o ad un Progetto:

**Processo** = insieme di attività che producono output che si ripete nel tempo. Un processo può essere relativo a più aree.

**Progetto** = insieme di attività che producono output che ha una fine nella produzione dell'output. Un progetto può essere relativo a più aree.

Ad ogni Obiettivo è attribuito un valore di **IMPORTANZA** tra Alta Media Bassa secondo la matrice di seguito;

Ad ogni Obiettivo è attribuito un valore di **DIFFICOLTA'** tra Alta Media Bassa Bassissima secondo la matrice di seguito;

PERFORMANCE INDIVIDUALE NON DIRIG.	
IMPORTANZA	Valore
ALTA	5
MEDIA	2
BASSA	1
DIFFICOLTA'	Valore
ALTA	15
MEDIA	10
BASSA	6
BASSISSIMA	2

Il prodotto tra IMPORTANZA, DIFFICOLTA' e PARAMETRO DI CATEGORIA determina il **PESO** dell'obiettivo.

Un obiettivo prevede:

- ✓ Una **Data** INIZIO e una Data FINE

- ✓ Un indicatore di tipo: **Economicità Efficienza o Efficacia**; l'indicatore ha un "valore atteso" che stabilisce se l'obiettivo è stato realizzato o meno. Il valore relativo al raggiungimento è espresso in termini percentuali come "% avanzamento".

*Vedi specifiche di dettaglio su indicatori al paragrafo relativo alla performance organizzativa.*

## **2.1 Determinazione del voto per Performance Individuale Dipendenti e T.P.O**

---

La determinazione del voto per performance individuale viene stabilito per singolo dipendente calcolando:

PESO\_PERF che corrisponde ai valori di peso per i soli obiettivi di tipo performance (non ordinari o solo agili)

PUNTEGGIO MASSIMO RAGGIUNGIBILE ANNO = Somma del PESO\_PERF per ciascun Obiettivo del dipendente;

PERC\_AVANZAM\_OBIETTIVI\_PESATO = Somma della PERCENTUALE\_AVANZAMENTO degli obiettivi del dipendente pesato per il PESO degli obiettivi;

**VOTO\_PERF\_INDIVIDUALE = 10 \* (PERC\_AVANZAM\_OBIETTIVI\_PESATO/ PUNTEGGIO MASSIMO RAGGIUNGIBILE ANNO)**

Tutti i dipendenti devono poter prendere il massimo dei voti ovvero 10.

Se un dipendente ha un solo obiettivo individuale facile e lo realizza al 100% comunque avrà una valutazione pari a 10.

Il sistema proposto consente a tutti di essere valutati tra un minimo ed un massimo assoluti nel rispetto della specificità della mansione e del ruolo nell'organizzazione, senza pregiudicare progressioni di carriera ed avanzamenti retributivi.

Nel caso della retribuzione invece la logica distributiva è strettamente correlata al carattere sfidante dell'obiettivo alla sua complessità ed alla categoria di appartenenza del dipendente cui è assegnato l'obiettivo in quanto il budget viene ripartito e quindi assegnato a ciascun dipendente in base al peso degli obiettivi, ciò in perfetta rispondenza al valore premialità;

## 3 Valutazione delle competenze

---

La valutazione delle competenze è differenziata tra Dirigenti, Dipendenti e Titolari di posizione organizzativa, e non incide nell'attribuzione dei premi economici correlati alle performance.

### 3.1 Valutazione delle competenze Dipendenti non TPO

---

La valutazione dei dipendenti non TPO avviene considerando la valutazione delle competenze come somma pesata dei seguenti parametri cui è attribuibile un voto per ciascun parametro su una scala di valori da 1 a 10:

PARAMETRO	PESO
CAPACITÀ DI RELAZIONARSI NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO CON IL SUPERIORE, I COLLEGHI E L'UTENZA	30
EFFICIENZA ORGANIZZATIVA, AFFIDABILITÀ, DISPONIBILITÀ	35
CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO DI COMPETENZA (AUTONOMIA) CON ATTENZIONE AL RISULTATO.	35

### 3.2 Valutazione delle competenze Dipendenti Titolari di Posizione organizzativa (TPO)

---

La valutazione delle **competenze** dei TPO avviene come somma pesata dei seguenti parametri cui è attribuibile un voto per ciascun parametro su una scala di valori da 1 a 10:

PARAMETRO	PESO
ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE – IMPLEMENTAZIONE DELLE SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI.	25
CAPACITÀ DI OTTIMIZZARE LA MICRORGANIZZAZIONE, ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI.	25
QUALITÀ NELLA REDAZIONE DEGLI ATTI	10
SENSO DI APPARTENENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE.	10
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE COLLEGATO ALLA POSITIVA FREQUENZA DI INTERVENTI FORMATIVI E DI AGGIORNAMENTO.	10
RISPETTO DEI TEMPI E SENSIBILITÀ ALLE SCADENZE.	10
ESERCIZIO DELLA DELEGA (SOLO PER IL TITOLARE DI PO CON POTERE DI FIRMA)	10

### 3.3 Voto Finale dipendenti e TPO

---

Tutti i dipendenti possono avere la possibilità di prendere 10 come voto finale anche se non hanno obiettivi individuali assegnati.

- ✓ Se il dipendente ha obiettivi individuali allora il voto finale è dato dalla somma pesata di:  
Voto per competenze + Voto per performance organizzativa + Voto individuale;
- ✓ Se il dipendente non ha obiettivi individuali allora il voto finale è dato dalla somma pesata di:  
Voto per competenze + Voto per performance organizzativa;

#### **PESI VOTO DIP CON OBIETTIVI INDIVIDUALI**

<b>Competenze</b>	<b>Performance Organizzativa</b>	<b>Performance Individuale</b>
20%	30%	50%

#### **PESI VOTO DIP **SENZA** OBIETTIVI INDIVIDUALI**

<b>Competenze</b>	<b>Performance Organizzativa</b>	<b>Performance Individuale</b>
40%	60%	

## 4. Determinazione dei Budget individuali

---

### 4.1 per Dipendenti non Titolari di posizione organizzativa

---

Il Budget totale viene ripartito come di seguito:

- 70% per Performance organizzativa (secondo quanto indicato al c.2 dell'art 33bis del CC)
- 30% per Performance individuale

#### **Determinazione della quota di Budget individuale**

BUDGET PER OBIETTIVO DIP. = Budget per performance individuale / Somma PESO \* PESO si considerano solo gli obiettivi di tipo performance (non Ordinari o solo Agili);

BUDGET PER DIPENDENTE = somma di BUDGET PER OBIETTIVO DIP.

SOMMA DELLA % DI AVANZAMENTO = somma PERCENTUALE DI AVANZAMENTO degli obiettivi per dipendente;

MEDIA % AVANZAMENTO PER DIP = somma della % avanzamento / numero obiettivi per dipendente;

**QUOTA BUDGET PERFORMANCE INDIVIDUALE** = BUDGET PER DIPENDENTE \* MEDIA % AVANZAMENTO PER DIP

Il **VALORE EROGATO** della quota del BUDGET per la PERFORMANCE INDIVIDUALE tiene conto del Voto che il dipendente ha ricevuto rispetto alla valutazione delle competenze prevedendo quanto di seguito:

Se il voto per le competenze  $\geq 9$  allora si eroga il 100%;

Se il voto per le competenze  $\geq 8$ ; allora si eroga il 90%;

Se il voto per le competenze  $\geq 7$ ; allora si eroga l'80%;

Se il voto per le competenze  $\geq 6$ ; allora si eroga il 70%;

In tutti gli altri casi non si eroga budget.

#### **BUDGET DIP FINALE = Budget Totale attribuito al dipendente**

Il budget totale attribuito al dipendente è dato dalla quota assegnata per la performance organizzativa di area più la quota assegnata per la performance individuale al netto degli abbattimenti legati alla valutazione delle competenze.

Può accadere che non vengano assegnati obiettivi per la performance individuale di un dipendente per questo motivo potrebbero esserci situazioni in cui un dipendente è escluso dalla ripartizione del budget per la performance individuale.

Quota Budget per performance organizzativa + Quota Budget per performance individuale

Per l'applicazione di una forma equitativa di corresponsione dei compensi accessori al personale, si applicheranno le riduzioni di cui alla sottostante tabella, ai dipendenti che partecipano all'erogazione dei compensi previsti da specifiche disposizioni di legge, ovvero:

- a. incentivi per funzioni tecniche (art. 113 D.Lgs. 50/2016);
- b. compensi per avvocatura
- c. recupero evasione ICI (art. 59 comma 1 lettera p D.Lgs. 446/1997);
- d. diritti e oneri destinati a finanziare l'attività istruttoria connessa al rilascio delle concessioni in sanatoria, per progetti finalizzati da svolgere oltre l'orario di lavoro ordinario (art. 32, comma 40 del d.l. 269/2003);
- e. partecipazione alle entrate derivanti da sentenze delle commissioni tributarie di primo e secondo grado con spese di giudizio a favore dell'Ente (art. 12 c. 1 lett. b) legge n.556/1996 di conversione del D.L. n. 437/1996);

Importo max percepito nell'anno di riferimento	% riduzione premio correlato alla performance
Sino a euro 550,00	5,00%
Da euro 550,01 a euro 1.000,00	15,00%
Da 1.000,01 a euro 2.500,00	30,00%
Da euro 2.500,01 a euro 4.000,00	60,00%
oltre 4.000,00	75,00%

Il valore non erogato per effetto delle riduzioni viene ridistribuito tra tutti i dipendenti in base alla valutazione delle competenze di ciascuno. (Valore non erogato / somma dei voti per la competenza di tutti i dipendenti \* il voto conseguito individualmente).

#### **4.2 Determinazione Budget per TPO**

---

Il **BUDGET PER TPO** è il 15% dell'Indennità di posizione di ciascuno.

Rispetto al BUDGET determinato il 70% va attribuito in rapporto alla performance organizzativa e il 30% per performance individuale.

##### **Budget per performance organizzativa:**

BUDGET PER PERF ORG 70% consiste nel calcolare il 70% del valore del BUDGET PER TPO; Per il calcolo si faccia riferimento al paragrafo specifico relativo alla determinazione del Budget della performance organizzativa

##### **Determinazione della quota di Budget individuale**

BUDGET PER PERF INDIV 30% si ottiene calcolando il 30% del valore del BUDGET PER TPO;

1. BUDGET PER OBIETTIVO TPO = Budget per performance individuale (30%) / Somma PESO \* PESO considerando solo gli obiettivi di tipo Performance.
2. BUDGET PER TPO = somma di BUDGET PER OBIETTIVO TPO
3. SOMMA DELLA % DI AVANZAMENTO = somma PERCENTUALE DI AVANZAMENTO degli obiettivi per dipendente TPO;
4. MEDIA % AVANZAMENTO PER TPO = somma della % avanzamento / numero obiettivi per TPO
5. QUOTA BUDGET PERF. INDIVIDUALE = BUDGET PER TPO \* MEDIA % AVANZAMENTO PER TPO

Il **VALORE EROGATO** della quota del BUDGET per la PERFORMANCE INDIVIDUALE tiene conto del Voto che il dipendente ha ricevuto rispetto alla valutazione delle competenze prevedendo quanto di seguito:

Se il voto per le competenze  $\geq 9$  allora si eroga il 100%;

Se il voto per le competenze  $\geq 8$ ; allora si eroga il 90%;

Se il voto per le competenze  $\geq 7$ ; allora si eroga l'80%;

Se il voto per le competenze  $\geq 6$ ; allora si eroga il 70%;

In tutti gli altri casi non si eroga budget.

#### ***BUDGET TPO FINALE = Budget Totale attribuito al TPO***

Il budget totale attribuito al TPO è dato dalla quota assegnata per la performance organizzativa di area più la quota assegnata per la performance individuale al netto degli abbattimenti legati alla valutazione delle competenze.

Può accadere che non vengano assegnati obiettivi per la performance individuale di un dipendente per questo motivo potrebbero esserci situazioni in cui un dipendente è escluso dalla ripartizione del budget per la performance individuale il TPO si presume abbia sempre Obiettivi individuali.

Quota Budget per performance organizzativa + Quota Budget per performance individuale,

Anche rispetto ai dipendenti titolari di posizione organizzativa, per l'applicazione di una forma equitativa di corresponsione dei compensi accessori, si applicheranno le riduzioni previste per i dipendenti che partecipano all'erogazione dei compensi previsti da specifiche disposizioni di legge di cui al paragrafo 4.1.

Il valore non erogato per effetto delle riduzioni viene ridistribuito tra le restanti TPO in base alla valutazione delle competenze di ciascuno. (Valore non erogato / somma dei voti per la competenza di tutti i titolari di posizione organizzativa \* il voto conseguito individualmente)

## 5. Valutazione Dirigenti

La valutazione dei dirigenti si sviluppa considerando:

- ✓ Valutazione della Performance Organizzativa;
- ✓ Le competenze (comportamento)
- ✓ Valutazione Individuale

La valutazione della Performance Organizzativa prevede la possibilità di prendere il voto massimo **10** per l'area con gli obiettivi con peso maggiore.

- ✓ Si determina il peso massimo che nell'annualità di riferimento può prendere l'Area con gli obiettivi ed i pesi maggiori:
- ✓ **MAX PESO PER ANNO** = massimo di **PUNTEGGIO MASSIMO RAGGIUNGIBILE ANNO**;
- ✓ **VOTO FINALE** =  $10 / \text{MAX PESO PER ANNO} * \text{PUNTEGGIO PESATO}$

Le competenze vengono valutate come somma pesata dei seguenti parametri cui è attribuibile un voto per ciascun parametro su una scala di valori da 1 a 10:

PARAMETRO	PESO
1. CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI IN RELAZIONE A TEMPI E RISORSE E CAPACITÀ DI ELABORARE SOLUZIONI AL VARIARE DELLE RISORSE ASSEGNATE E DEGLI OBIETTIVI	15
2. COOPERAZIONE CON DIPENDENTI/RESPONSABILI/DIRIGENTI DI ALTRE STRUTTURE PER IL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI COMUNI	15
3. RIGORE NELLA REGOLARITA' AMMINISTRATIVA DI PROCEDIMENTI E PROVVEDIMENTI	15
4. RISPETTO DELLE SCADENZE E DEGLI ADEMPIMENTI DI NATURA NORMATIVA	10
5. IMPLEMENTAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI DELLA STRUTTURA ATTRAVERSO IDONEA MAPPATURA	10
6. ASSEGNAZIONE FORMALE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE	10
7. RISPETTO DEL CODICE DI COMPORTAMENTO	10
8. CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI, DIMOSTRATA TRAMITE UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI	15

La valutazione individuale del dirigente è collegata ai risultati individuali dei dipendenti della propria area e si determina con il seguente calcolo:

**PUNTEGGIO\_MASSIMO\_RAGGIUNGIBILE\_ANNO** = Somma dei pesi degli obiettivi individuali della propria Area

**PERC\_AVANZAM\_OBIETTIVI\_PESATO** dato dal Peso \* la % di avanzamento degli obiettivi individuali della propria area di riferimento

**VOTO PERF INDIVIDUALE**

= $\text{PERC\_AVANZAM\_OBIETTIVI\_PESATO} / \text{PUNTEGGIO\_MASSIMO\_RAGGIUNGIBILE\_ANNO} * 10$

**Il VOTO FINALE del dirigente è dato dalla somma pesata di:**

**Voto per competenze + Voto per performance organizzativa + Voto per performance individuale;**

### **PESI VOTO DIRIGENTE**

<b>Competenze</b>	<b>Performance Organizzativa</b>	<b>Performance Individuale</b>
25%	50%	25%

## 6. Schede di Valutazione

---

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda è così composta:

- ✓ Intestazione dalla quale si evincono i dati identificativi del valutato e a cui si associa la valutazione sintetica finale;
- ✓ la prima sezione riguarda la valutazione delle competenze, dalla quale si evincono l'indicatore, il relativo peso, il giudizio, la valutazione numerica e il voto pesato;
- ✓ la seconda sezione riguarda la valutazione della Performance organizzativa ed è così articolata: descrizione dell'obiettivo, peso, % di avanzamento % di avanzamento pesato e note;
- ✓ la terza sezione riguarda la valutazione della performance individuale ed è così articolata: descrizione dell'obiettivo, peso, % di avanzamento % di avanzamento pesato e note;

Le schede di Valutazione hanno analoga impostazione per i dipendenti, i titolari di posizione organizzativa e i dirigenti, con le differenze legate ai parametri valutativi.

## 7.TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

---

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Dipendenti implica una verifica periodica sulle aree valutative dei Dirigenti rispetto ai dipendenti titolari di posizione Organizzativa, e dei titolari di posizione organizzativa rispetto ai dipendenti.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del Dirigente, in particolare deve permettere di verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, di analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato, di individuare opportune azioni correttive, di ridefinire gli obiettivi in presenza ad esempio di un cambiamento di priorità.

Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette di monitorare lo stato di avanzamento dell'obiettivo e di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

Le fasi principali della valutazione sono le seguenti:

**fase della programmazione:**

individuazione degli obiettivi fra Dirigenti e Giunta per l'anno oggetto della valutazione con l'eventuale supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione;

approvazione degli obiettivi attraverso il PIAO da parte della Giunta entro un mese dall'approvazione del bilancio di previsione;

esplicitazione ed attribuzione degli obiettivi da parte del Dirigente ai propri Dipendenti titolari e non titolari di posizione organizzativa mediante idonea e documentata comunicazione immediatamente dopo l'approvazione del PIAO e comunque non oltre gg. 15;

**fase della verifica intermedia:**

verifica intermedia, almeno una entro il 31 luglio, da parte del Dirigente sullo stato di attuazione degli obiettivi con il confronto con il Dipendente non titolare di posizione organizzativa su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione il Dipendente non titolare di posizione organizzativa comunica al Dirigente di riferimento eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi, per gli eventuali atti necessari da parte di quest'ultimo. Nel caso in cui il Bilancio non venga approvato nei termini ordinari, o in qualunque altro caso in cui la programmazione non sia tempestiva la rimodulazione degli obiettivi non può mai avvenire oltre il 30 settembre.

**fase della verifica finale**

valutazione da parte del Dirigente di riferimento dei loro Dipendenti non titolari di posizione organizzativa e comunicazione delle valutazioni stesse ai Valutati entro marzo dell'anno successivo al periodo di valutazione.

## 8. Comunicazione della valutazione

---

La valutazione dovrà essere effettuata sempre purché il dipendente abbia raggiunto almeno tre mesi nell'anno di servizio effettivo. Al di sotto di questo periodo minimo, la valutazione non potrà essere espressa. In tal caso, nel fascicolo personale si darà conto di tale circostanza.

Le schede di valutazione devono essere compilate in duplice esemplare di cui uno da conservare nel fascicolo personale del dipendente, uno da consegnare al dipendente interessato. La consegna deve essere effettuata entro il 15 febbraio per le schede compilate dai Responsabili di area e il 31 marzo.

Il dipendente interessato, entro 15 giorni dalla consegna, può presentare al dirigente, per iscritto, le sue controdeduzioni. Nel documento contenente le controdeduzioni, il lavoratore può richiedere di essere sentito dal titolare del procedimento di revisione della valutazione (Dirigente).

Il Dirigente responsabile di settore si esprime nei successivi quindici giorni previa, se richiesta, l'audizione del lavoratore valutato, confermando la valutazione assegnata ovvero riformando la stessa in tutto o in parte. La decisione viene comunicata al dipendente interessato. Copia della decisione è altresì inserita nel fascicolo personale del dipendente interessato.

Le organizzazioni sindacali hanno il diritto di ottenere estratti delle schede di valutazione, con l'omissione della parte riportante le motivazioni. Ove il dipendente valutato abbia espressamente autorizzato l'accesso alle organizzazioni sindacali, esse potranno ricevere copia integrale della scheda.

### **Casi particolari per la valutazione del personale**

1. Dipendenti che transitano da un servizio ad un altro nel corso dell'anno: Le schede di valutazione sono compilate dai Dirigenti, rispettivamente di provenienza e di destinazione, limitatamente al periodo di servizio prestato dal dipendente interessato. Ai fini del punteggio complessivo finale, la valutazione sarà data dalla media delle valutazioni effettuate dai diversi responsabili, in ragione del periodo prestato nei singoli servizi.
2. Assenze per congedo, maternità e casi assimilati Se l'assenza supera i nove mesi nell'anno, alla lavoratrice/lavoratore non potrà essere assegnata alcuna valutazione
3. Assenze per malattia professionale o infortuni per causa di servizio Se l'assenza supera gli otto mesi nell'anno, al(la) dipendente non potrà essere assegnata una valutazione superiore a quella ricevuta l'anno precedente.

## 9.Valutazione del Segretario Generale

---

### 9.1 Gli ambiti di valutazione del Segretario generale sono i seguenti:

---

- ✓ Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali;
- ✓ Valutazione della performance relativa alle funzioni proprie;
- ✓ Valutazione del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente

#### **Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali Peso Max 30%**

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

#### **Valutazione della performance relativa alle funzioni proprie (Peso Max 50%)**

La valutazione riguarda la performance relativa alla realizzazione delle funzioni proprie, prendendo in considerazione sia il supporto quantitativo che qualitativo fornito alla Giunta e al Consiglio, nonché il coordinamento dei dirigenti.

#### **Valutazione del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente (Peso Max 20%)**

La valutazione del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente prende in considerazione il grado di raggiungimento medio degli obiettivi assegnati ai Dirigenti dell'Ente.

### 9.2 Metodologia di valutazione

---

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori interi crescenti oscillanti da 0 a 10.

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare i fattori valutativi che l'Ente ritiene prioritario perseguire e/o che considera cruciali per le funzioni assegnate e deve essere esplicitata nella fase di programmazione.

### **Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali**

Al Segretario generale in fase di programmazione saranno assegnati degli obiettivi individuali specifici con la stessa logica e contenuto informativo descritto al par. 2.

Anche la logica di calcolo applicata per la determinazione della valutazione sarà realizzata in maniera speculare a quella applicata per Dipendenti e TPO trattandosi di una valutazione individuale per obiettivi specifici.

La determinazione del voto per performance individuale viene stabilito calcolando:

$PESO = DIFFICOLTA * IMPORTANZA$

$PUNTEGGIO \text{ MASSIMO RAGGIUNGIBILE ANNO} = \text{Somma del PESO per ciascun Obiettivo del Segretario;}$

$PERC\_AVANZAM\_OBIETTIVI\_PESATO = \text{Somma della PERCENTUALE\_AVANZAMENTO degli obiettivi del dipendente pesato per il PESO degli obiettivi;}$

$VOTO\_PERF\_INDIVIDUALE\_SEG = 10 * (PERC\_AVANZAM\_OBIETTIVI\_PESATO / PUNTEGGIO \text{ MASSIMO RAGGIUNGIBILE ANNO})$

### **Valutazione della performance relativa alle funzioni proprie**

Per quanto concerne la **performance relativa alle funzioni proprie**, intesa nelle seguenti due tipologie di supporto

- supporto quantitativo alla Giunta e al Consiglio
- supporto qualitativo alla Giunta e al Consiglio,

l'attribuzione del punteggio per ciascuna tipologia di supporto assume il seguente significato:

- **1 – 2 – 3 – 4 – 5:** Performance migliorabile
- **6 – 7 - 8:** Performance buona
- **9 - 10:** Performance alta

Il punteggio della valutazione della performance relativa all'attività istituzionale è dato dalla media delle valutazioni numeriche attribuite alle due tipologie di supporto (punteggio medio supporto).

### **Valutazione del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente**

Per quanto concerne il **contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente**, così come il dirigente rispetto al voto:

- ✓ della Performance Organizzativa è valutato rispetto al raggiungimento degli obiettivi di tale tipologia di tutta l'area di cui è dirigente
- ✓ della Performance Individuale è valutato rispetto al raggiungimento degli obiettivi di tutti i dipendenti di cui è dirigente

*Il segretario sarà valutato rispetto al voto FINALE del DIRIGENTE che consiste in un valore cumulativo che comprende le valutazioni delle competenze, della Performance Organizzativa ed Individuale di ciascun dirigente.*

*La logica di calcolo per determina la valutazione del Segretario sarà la seguente:*

**VOTO CONTRIBUTO SEGRETARIO** = somma di voto finale di tutti i dirigenti / n° dirigenti

**Valutazione finale del Segretario Generale è data da:**

**Il VOTO FINALE del Segretario è dato dalla somma pesata di:**

**Voto Performance individuale + Voto performance attività istituzionali + Voto per contributo segretario**

**PESI VOTO SEGRETARIO GENERALE**

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali	Valutazione della performance relativa alle funzioni proprie	Valutazione del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente
30%	50%	20%

### **9.3 Soggetti proposti alla valutazione**

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Sindaco supportato dalle attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il nucleo di valutazione nell'espletamento delle sue funzioni si può avvalere di tutte quelle informazioni (es. autovalutazione del Segretario Generale) che ritiene opportuno ricevere.

In particolare:

- il Sindaco valuta autonomamente la performance relativa al supporto qualitativo alla Giunta e al Consiglio;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione valuta autonomamente:
  - o il raggiungimento degli obiettivi individuali;
  - o il contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente;
  - o recepisce nella scheda valutativa finale la valutazione realizzata dal Sindaco della performance relativa al supporto qualitativo alla Giunta e al Consiglio.