



Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e delle prestazioni individuali dei diri- genti

1 PREMESSA

Il presente sistema, in applicazione alle disposizioni normative introdotte con D.lgs. 150/2009 e s.m., disciplina la valutazione delle prestazioni dirigenziali ponendo al proprio centro la performance organizzativa di ente e la performance individuale dei dirigenti .

2 FINALITA'

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance persegue le seguenti finalità:

- condividere la mission dell'Amministrazione Comunale
- tradurre le strategie politiche in obiettivi operativi specifici e misurabili
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità
- verificare il conseguimento dei risultati attesi
- informare e guidare i processi decisionali
- valorizzare le competenze manageriali dei dirigenti
- favorire la comunicazione interna
- garantire la trasparenza dei criteri di valutazione e dei risultati raggiunti
- premiare il merito

3 MACROAMBITI DI VALUTAZIONE

3.1 Performance organizzativa di ente (15%)

La performance organizzativa di ente è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholders.

La misurazione delle performance organizzativa di ente avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori e di parametri a rilevanza interna ed esterna riferiti a:

STATO DI SALUTE DELLA CITTÀ	Da calcolare sulla base di un set di indicatori capaci di rappresentare gli impatti prodotti sul territorio dalle scelte strategiche dell'Amministrazione Comunale	PESO 5%
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE	Da calcolare sulla base di un set di indicatori trasversali dei processi operativi (copertura sistemi di monitoraggio, trasparenza delle informazioni ...) e sulla base di un set di indicatori dei processi di supporto (personale, finanziari, livello di informatizzazione,.....)	PESO 5%
GRADO DI ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI ENTE	da calcolare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti attraverso un sistema bottom up che collega gli obiettivi annuali agli	PESO 5%

	obiettivi strategici e quest'ultimi agli ambiti strategici definiti dall'Amministrazione comunale nel Documento Unico di Programmazione;	
TOTALE SEZIONE		PESO 15 %

La performance organizzativa incide in misura massima pari al 15% del complesso del sistema di valutazione del dirigente .

3.2 Performance individuale (50%)

La performance individuale rappresenta il contributo che ogni singolo dirigente apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento degli obiettivi (risultato e sviluppo) che esulano dalla gestione ordinaria e che presuppongono azioni orientate a:

- Razionalizzare i processi e/o procedure,
- Recuperare efficienza interna: (riduzione tempi di lavoro, aumento della produttività, risparmio di risorse, capacità di attrarre risorse esterne,)
- Attivare sistemi strutturati di monitoraggio e controllo delle attività/prestazioni/servizi
- Aumentare l'offerta quali-quantitativa dei servizi offerti,
- Promuovere l'innovazione tecnologica,

La performance individuale incide in misura massima pari al 50% del complesso del sistema di valutazione del dirigente .

3.3 Competenze manageriali /comportamenti organizzativi (35%)

La misurazione e valutazione delle competenze manageriali di ciascun dirigente avviene sulla base di comportamenti osservabili riferiti a 5 ambiti:

COMPETENZE OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	COMPORTAMENTI OSSERVABILI	VALUTAZIONE							
1. Capacità di programmazione, controllo e di gestione delle risorse finanziarie	Tempestività nella programmazione Accuratezza dei contenuti Presenza di indicatori valorizzati Sistemi di monitoraggio attivi Capacità di smaltimento residui attivi e passivi Capacità di monitoraggio dei flussi finanziari Capacità di razionalizzare le spese	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Leadership, capacità di valorizzare il personale e di creare un buon clima organizzati-	Rappresentare un punto di riferimento professionale attraverso l'esempio positivo; Grado di differenziazione nell'utilizzo degli strumenti in-	0	1	2	3	4	5	6	7

COMPETENZE DELLA VALUTAZIONE	OGGETTO	COMPORTAMENTI OSSERVA- BILI	VALUTAZIONE								
vo		centivanti Ore di docenza interna effet- tuate Esiti derivanti da analisi di cli- ma e di benessere organizzati- vo Gestione costruttiva degli erro- ri dei collaboratori Coordinamento e Lavoro in team									
3. Propensione all'innovazione e grado di dinamicità		Reingegnerizzazione processi e procedure Informatizzazione e demateria- lizzazione Capacità di gestire in un'ottica interfunzionale /intersettoriale Flessibilità Propositività	<table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7
0	1	2	3	4	5	6	7				
4. Problem solving e capacità di creare una buona immagine dell'amministrazione e		Capacità di dare soluzione ai problemi riducendo l'impatto esterno Orientamento al cliente inter- no ed esterno Qualità dei servizi/prestazioni erogati Azioni per promuovere l'immagine dell'Ente	<table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7
0	1	2	3	4	5	6	7				
5. Assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità e applicazione e rispetto del Piano di prevenzione della corruzione e dell'illegalità		Predisposizione report seme- strali Monitoraggio attività Attuazione prescrizioni Adottare misure che garanti- scono il rispetto delle norme del codice di comportamento dei dipendenti Monitorare la gestione dei be- ni e delle risorse assegnate ai servizi Pubblicazione dati su ammini- strazione trasparente	<table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7
0	1	2	3	4	5	6	7				

Ogni competenza sarà valutata con punteggio numerico, che va da 0 a 7, cui corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 8 livelli di giudizio:

0	1	2	3	4	5	6	7
INADEGUATO	INFERIORE ALLE ASPETTATIVE	MIGLIORABILE	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	BUONO	SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	OTTIMO	ECCELLENTE

La performance individuale incide in misura massima pari al 35% del complesso del sistema di valutazione del dirigente.

4 LE MODALITA' DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: ex ante, in itinere ed ex post.

4.1 Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase ex ante viene definito:

- 4.1.1 Il set di indicatori utilizzati per rappresentare lo stato di salute della città ;
- 4.1.2 Il set di indicatori utilizzati per rappresentare lo stato di salute dell'Amministrazione;
- 4.1.3 Il peso attribuito agli obiettivi annuali (di risultato, di sviluppo e ordinari) all'interno di ciascun obiettivo strategico contenuto nel DUP ed il peso attribuito agli obiettivi strategici all'interno di ciascun ambito strategico del DUP;
- 4.1.4 Gli obiettivi annuali assegnati ai dirigenti;
- 4.1.5 I punteggi attribuiti ai singoli obiettivi di risultato ed il budget di risorse incentivanti associato ai medesimi;
- 4.1.6 I punteggi attribuiti al set di obiettivi di sviluppo ed il budget di risorse incentivanti associato ai medesimi;

La fase ex ante si colloca di norma all'inizio di ogni anno solare, quanto più vicina possibile alla fase di programmazione economica e gestionale.

4.1.1 Definizione set indicatori Stato di salute della città

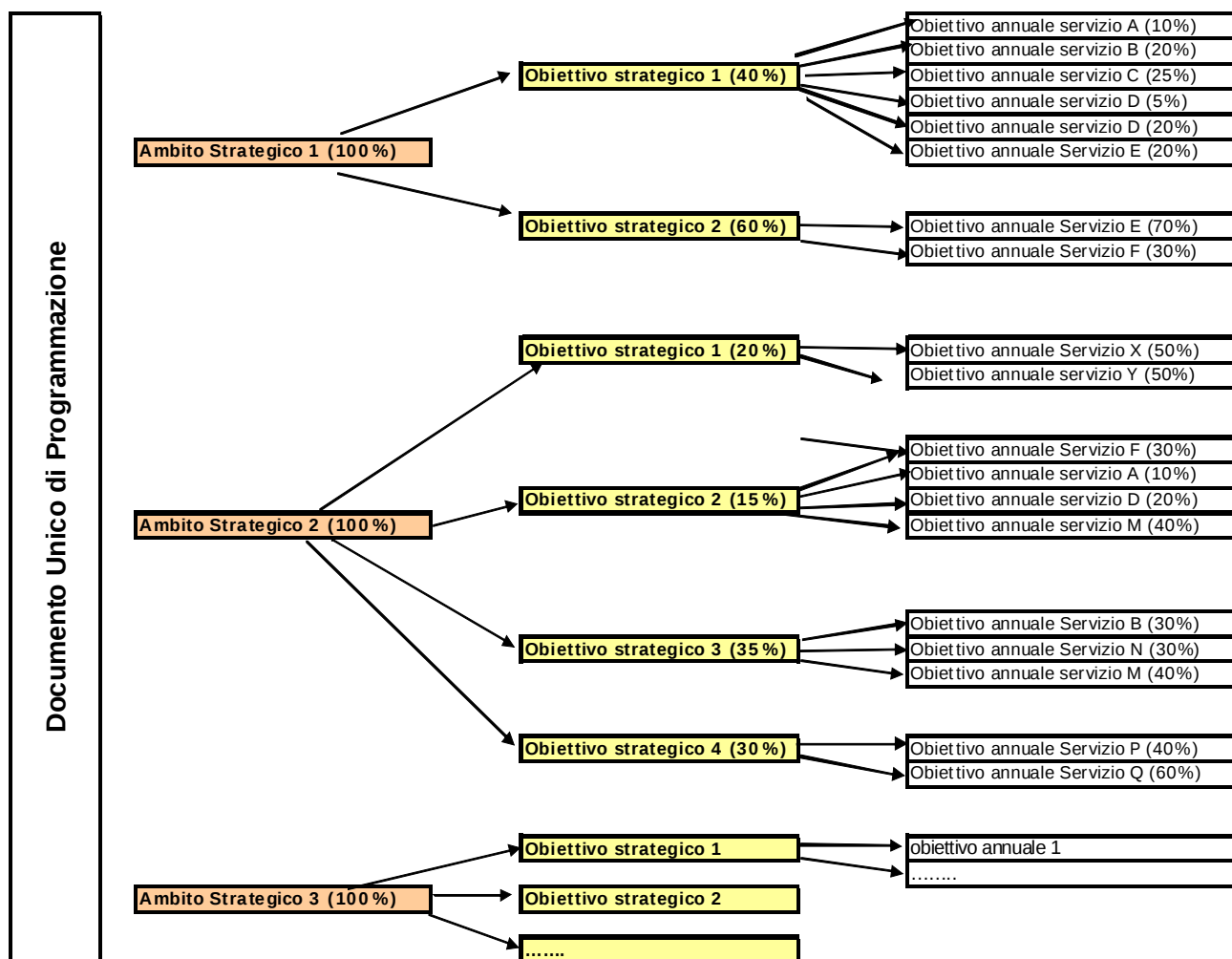
Il set di indicatori utilizzati per definire lo stato di salute della città è individuato dal NDV in relazione alle linee strategiche che l'Amministrazione intende perseguire ed è annualmente definito anche in riferimento a standard nazionali e/ regionali .

4.1.2 Definizione set indicatori Stato di salute dell'Amministrazione

Il set di indicatori utilizzati per definire lo stato di salute dell'Amministrazione è individuato dal NDV in relazione agli ambiti di performance organizzativa previsti dall'art.8 del D.Lgs 150/2009 .

4.1.3 Pesatura obiettivi e ambiti strategici contenuti nel DUP

Nella fase ex ante il Nucleo di Valutazione collega tutti gli obiettivi annuali agli obiettivi strategici e quest'ultimi agli ambiti strategici definiti nel Documento Unico di Programmazione.



4.1.4 Assegnazione obiettivi ai dirigenti

Il Direttore Generale individua gli ambiti di performance individuale da migliorare attraverso l'assegnazione degli obiettivi annuali ai dirigenti distinguendoli in obiettivi di risultato, di sviluppo e gestionali.

Gli obiettivi di risultato e gli obiettivi di sviluppo sono pesati ex ante dal nucleo di valutazione. Per gli obiettivi di risultato viene attribuito un peso singolarmente ad ogni obiettivo, mentre per quelli di sviluppo il peso viene assegnato complessivamente al set degli obiettivi di sviluppo attribuiti a ciascun dirigente.

La pesatura ex ante degli obiettivi di risultato e di sviluppo è comunicata ai dirigenti con nota del Direttore Generale.

4.1.5 Pesatura ex ante obiettivi di risultato ed assegnazione budget

Il Nucleo di valutazione pesa ogni obiettivo di risultato sulla base di 5 fattori, ciascuno dei quali può assumere i valori riportati nella seguente tabella:

FATTORI	PUNTEGGIO									
	Bassa → → → → → → → → → → Alta									
Strategicità	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Complessità realizzativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intersettorialità	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Complessità organizzativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Innovazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Per gli obiettivi con valenza pluriennale alla pesatura iniziale si attribuirà un moltiplicatore in relazione alla fase o alle fasi di competenza dell'anno di riferimento. I moltiplicatori potranno assumere i seguenti valori:

FASE	MOLTIPLICATORE
Studio fattibilità/Pianificazione	0.10
Progettazione dettagliata	0.20
Sviluppo / Realizzazione	0.50
Verifica e Monitoraggio	0.10
Consolidamento	0.10
Totale	1.00

Qualora l'obiettivo subisca modifiche temporali (slittamenti, sospensioni o anticipazioni), rispetto alla tempistica prevista inizialmente, il Nucleo di Valutazione potrà rivedere l'applicazione del moltiplicatore.

Ad ogni obiettivo di risultato è attribuito un budget di risorse calcolato secondo in seguente algoritmo:

$\text{budget obiettivo risultato} = \frac{(\text{totale risorse disponibili per gli obiettivi di risultato} \times \text{punteggio obiettivo})}{\text{totale punteggi obiettivi di risultato}}$
--

Di conseguenza il budget iniziale assegnato per gli obiettivi di risultato a ciascun dirigente sarà la somma dei budget degli obiettivi di risultato.

4.1.6 Pesatura ex ante SET obiettivi di sviluppo ed assegnazione budget

Il Nucleo di valutazione pesa ogni SET di obiettivi di sviluppo sulla base di 3 fattori, ciascuno dei quali può assumere i valori riportati nella seguente tabella:

FATTORI	PUNTEGGIO									
	Bassa → → → → → → → → → → Alta									
Complessità realizzativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Complessità organizzativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Innovazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ad ogni set di obiettivi di sviluppo è attribuito un budget di risorse calcolato secondo in seguente algoritmo:

$$\text{budget SET Obiettivi sviluppo} = \frac{(\text{totale risorse disponibili per gli obiettivi di sviluppo} \times \text{punteggio obiettivo})}{\text{totale punteggi obiettivi di sviluppo}}$$

La pesatura ex ante degli obiettivi (sia risultato che sviluppo) sarà riparametrata in modo tale da corrispondere al 50% della valutazione complessiva .

4.1.7 Modifiche alla programmazione

A seguito di variazioni della programmazione dell'Ente che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la performance individuale attesa secondo le regole esplicitate per la fase ex ante.

Modifiche/Integrazioni alla programmazione iniziale sono consentite solo a fronte di cambiamenti nelle scelte dell'Amministrazione e **comunque entro e non oltre il 30/09 di ogni anno**. Tali modifiche devono essere rinegoziate con il Direttore e, qualora la variazione degli obiettivi comporti una rettifica/integrazione del Piano della performance e/o del PEG, la stessa deve essere approvata dalla Giunta. Modifiche sostanziali negli obiettivi di risultato possono comportare una nuova pesatura in aumento o in diminuzione da parte del NDV .

4.1.8 Fondo accantonamento

Per consentire la remunerazione di obiettivi di risultato non presenti nella programmazione iniziale viene costituito annualmente un fondo di accantonamento pari al 5% del fondo destinato a remunerare gli obiettivi individuali che il Nucleo di valutazione potrà utilizzare per integrare il budget del dirigente interessato senza, tuttavia, modificare i budget attribuiti agli altri dirigenti.

4.2 Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

La procedura per il controllo infra-annuale prevede che :

- con riferimento agli obiettivi assegnati:
 - a) trimestralmente, ciascun Dirigente effettua una verifica sull'andamento gestionale aggiornando fasi e indicatori;
 - b) alla data del 30.06, in occasione dello stato di avanzamento del Piano esecutivo di gestione e della performance, ciascun Dirigente predispone una nota di aggiornamento intermedio evidenziando eventuali ritardi e/o criticità allo scopo di favorire la riprogettazione di azioni non correttamente pianificate
- con riferimento ai comportamenti manageriali la verifica è svolta attraverso occasioni di incontro/confronto fra Dirigenti e Direttore Generale .

4.3 Misurazione e valutazione ex post

Per il controllo di fine anno ciascun Dirigente presenta al Direttore Generale il consuntivo sul grado di realizzazione degli obiettivi assegnati evidenziando e motivando gli scostamenti fra risultati attesi e risultati prodotti.

4.3.1 Valutazione ex post performance organizzativa di ente

- a) La valutazione dello stato di salute della città avviene sulla base di un set di indicatori capaci di rappresentare gli impatti prodotti sul territorio dalle scelte strategiche dell'Amministrazione Comunale;
- b) La valutazione dello stato di salute dell'Amministrazione avviene sulla base di un set di indicatori trasversali dei processi operativi (copertura sistemi di monitoraggio, trasparenza delle informazioni ...) e sulla base di un set di indicatori dei processi di supporto (personale, finanziari, livello di informatizzazione,.....)
- a) La valutazione del Grado di attuazione delle strategie avviene, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti attraverso un sistema che ancora gli obiettivi annuali agli obiettivi strategici e quest'ultimi agli ambiti strategici definiti dall'Amministrazione comunale nel Documento Unico di Programmazione.

La valutazione della performance organizzativa è effettuata dal NDV .

4.3.2 Valutazione ex post performance individuale

La valutazione della performance individuale avviene in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato e di sviluppo e misura lo scostamento fra valore atteso e valore raggiunto.

La valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi è effettuata dal NDV.

4.3.3 Valutazione ex post competenze manageriali

La valutazione delle competenze avviene in relazione ai comportamenti organizzativi attesi. La valutazione dei comportamenti è di competenza del DG che può avvalersi, nel formulare il proprio giudizio, delle informazioni e dei report predisposti dagli uffici di supporto.

5 IL CALCOLO DEI PUNTEGGI

A conclusione delle fasi precedenti il Nucleo di valutazione calcola, per ciascuna sezione, i punteggi corrispondenti alle valutazioni effettuate.

In termini numerici il punteggio massimo acquisibile corrisponde a 100 punti così suddivisi:

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	STATO DI SALUTE DELLA CITTÀ	Max 5 punti	Max 15 punti
	STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE	Max 5 punti	
	GRADO DI ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI ENTE	Max 5 punti	
OBIETTIVI	OBIETTIVI DI RISULTATO E OBIETTIVI DI SVILUPPO		Max 50 punti

COMPETENZE MANAGERIALI	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		Max 35 punti
PUNTEGGIO MASSIMO ACQUISIBILE			Max 100 punti

5.1 Punteggi Performance organizzativa

5.1.1 Attribuzione punteggi allo stato di salute della città

Il punteggio dello stato di salute della città è calcolato attribuendo valore positivo (=1) a tutti gli indicatori che, rispetto al valore dell'annualità precedente, risultano stabili o sono in miglioramento; attribuendo un valore negativo (=0) a tutti gli indicatori che registrano un peggioramento. Il valore finale, che è unico per tutto l'Ente, è calcolato come valore medio ed è validato dal NdV. Tale valore medio viene poi rapportato al punteggio massimo acquisibile in questa sezione (5 punti).

5.1.2 Attribuzione punteggi allo Stato di salute dell'Amministrazione

Il punteggio dello stato di salute dell'Amministrazione è calcolato attribuendo valore positivo (=1) a tutti gli indicatori che, rispetto al valore dell'annualità precedente, risultano stabili o registrano un miglioramento; attribuendo un valore negativo (=0) a tutti gli indicatori che registrano un peggioramento. Il valore finale, che è unico per tutto l'Ente, è calcolato come valore medio ed è validato dal NDV. Tale valore medio viene poi rapportato al punteggio massimo acquisibile in questa sezione (5 punti).

5.1.3 Attribuzione punteggi allo al Grado di attuazione delle strategie

L'attribuzione dei punteggi al Grado di attuazione delle strategie avviene calcolando il grado di realizzazione medio degli obiettivi annuali collegati a ciascun obiettivo strategico rapportato al peso attribuito nella fase ex ante agli obiettivi strategici. Tale valore viene poi riproporzionato al punteggio massimo acquisibile in questa sezione (5 punti)

FASE EX ANTE								FASE EX POST						
STRATEGIA	Peso Strategia		Obiettivo strategico	Peso obiettivo strategico		Obiettivo annuale collegato all'obiettivo strategico	Peso obiettivo annuale rispetto all'obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo annuale	Grado raggiungimento obiettivo annuale	Grado di raggiungimento Obiettivo strategico - Valore ponderato	Grado di raggiungimento o strategia	Grado di raggiungimento strategia - valore ponderato	Punteggio acquisito (Max 10 punti)	
		AA			A		B		C	B*C	D= A*grado ragg.ob.str.	E = AA. Grado ragg. Strat.		
		esempio :			esempio :		esempio :		esempio :					
STR. 01	peso STR.01	0,5	OB.STR.01	Peso Ob.str. 01	0,15	Obiettivo annuale a)	50	Obiettivo annuale a)	80%	40,00		43,54	85,84:100= x:5	
						Obiettivo annuale b)	30	Obiettivo annuale b)	75%	22,50				
						Obiettivo annuale c)	20	Obiettivo annuale c)	89%	17,80				
						Totale Peso 100			80,30	12,05				
			OB.STR.02	Peso Ob.str. 02	0,20	Obiettivo annuale d)	50	Obiettivo annuale d)	100%	50,00				
						Obiettivo annuale e)	50	Obiettivo annuale e)	70%	35,00				
						Totale Peso 100			85,00	17,00				
			OB.STR.03	Peso Ob.str. 03	0,25	Obiettivo annuale f)	25	Obiettivo annuale f)	62%	15,50				
						Obiettivo annuale g)	20	Obiettivo annuale g)	78%	15,60				
						Obiettivo annuale h)	55	Obiettivo annuale h)	92%	50,60				
						Totale Peso 100			81,70	20,43				
			OB.STR.04	Peso Ob.str. 04	0,10	Obiettivo annuale i)	30	Obiettivo annuale i)	97%	29,10				
						Obiettivo annuale l)	15	Obiettivo annuale l)	85%	12,75				
						Obiettivo annuale m)	25	Obiettivo annuale m)	73%	18,25				
						Obiettivo annuale n)	30	Obiettivo annuale n)	69%	20,70				
			Totale Peso 100			80,80	8,08							
OB.STR.05	Peso Ob.str. 05	0,30	Obiettivo annuale o)	60	Obiettivo annuale o)	100%	60,00							
			Obiettivo annuale p)	40	Obiettivo annuale p)	96%	38,40							
			Totale Peso 100			98,40	29,52							
			Totale peso obiettivi strategici = 1	1,00						87,07				
STR. 02	peso STR.02	0,3	OB.STR.01	Peso Ob.str. 01	0,25	Obiettivo annuale a)	30	Obiettivo annuale a)	100%	30,00		25,40	85,84:100= x:5	
						Obiettivo annuale b)	40	Obiettivo annuale b)	89%	35,60				
						Obiettivo annuale c)	30	Obiettivo annuale c)	78%	23,40				
						Totale Peso 100			89,00	22,25				
			OB.STR.02	Peso Ob.str. 02	0,10	Obiettivo annuale d)	70	Obiettivo annuale d)	95%	66,50				
						Obiettivo annuale e)	30	Obiettivo annuale e)	68%	20,40				
						Totale Peso 100			86,90	8,69				
			OB.STR.03	Peso Ob.str. 03	0,15	Obiettivo annuale f)	35	Obiettivo annuale f)	75%	26,25				
						Obiettivo annuale g)	10	Obiettivo annuale g)	89%	8,90				
						Obiettivo annuale h)	55	Obiettivo annuale h)	63%	34,65				
						Totale Peso 100			69,80	10,47				
			OB.STR.04	Peso Ob.str. 04	0,20	Obiettivo annuale i)	20	Obiettivo annuale i)	100%	20,00				
						Obiettivo annuale l)	25	Obiettivo annuale l)	95%	23,75				
						Obiettivo annuale m)	35	Obiettivo annuale m)	75%	26,25				
						Obiettivo annuale n)	20	Obiettivo annuale n)	83%	16,60				
			Totale Peso 100			86,60	17,32							
OB.STR.05	Peso Ob.str. 05	0,30	Obiettivo annuale o)	50	Obiettivo annuale o)	79%	39,50							
			Obiettivo annuale p)	50	Obiettivo annuale p)	94%	47,00							
			Totale Peso 100			86,50	25,95							
			Totale peso obiettivi strategici = 1	1,00						84,68				
STR. 03	peso STR.03	0,2	OB.STR.01	Peso Ob.str. 01	0,10	Obiettivo annuale a)	50	Obiettivo annuale a)	78%	39,00		16,90	85,84	
						Obiettivo annuale b)	30	Obiettivo annuale b)	75%	22,50				
						Obiettivo annuale c)	20	Obiettivo annuale c)	69%	13,80				
						Totale Peso 100			75,30	7,53				
			OB.STR.02	Peso Ob.str. 02	0,20	Obiettivo annuale d)	50	Obiettivo annuale d)	89%	44,50				
						Obiettivo annuale e)	50	Obiettivo annuale e)	75%	37,50				
						Totale Peso 100			82,00	16,40				
			OB.STR.03	Peso Ob.str. 03	0,30	Obiettivo annuale f)	25	Obiettivo annuale f)	69%	17,25				
						Obiettivo annuale g)	20	Obiettivo annuale g)	79%	15,80				
						Obiettivo annuale h)	55	Obiettivo annuale h)	96%	52,80				
						Totale Peso 100			85,85	25,78				
			OB.STR.04	Peso Ob.str. 04	0,10	Obiettivo annuale i)	30	Obiettivo annuale i)	99%	29,70				
						Obiettivo annuale l)	15	Obiettivo annuale l)	100%	15,00				
						Obiettivo annuale m)	25	Obiettivo annuale m)	72%	18,00				
						Obiettivo annuale n)	30	Obiettivo annuale n)	69%	20,70				
			Totale Peso 100			83,40	8,34							
OB.STR.05	Peso Ob.str. 05	0,30	Obiettivo annuale o)	60	Obiettivo annuale o)	85%	51,00							
			Obiettivo annuale p)	40	Obiettivo annuale p)	93%	37,20							
			Totale Peso 100			88,20	26,46							
			Totale peso obiettivi strategici = 1	1,00						84,49				
	Totale peso strategie = 1	1									85,84	4,29		

5.2 Punteggi Performance individuale

L'attribuzione dei punteggi agli obiettivi di risultato avviene calcolando il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo ponderato con il peso attribuito nella fase ex ante.

L'attribuzione dei punteggi agli obiettivi di sviluppo avviene calcolando il grado di realizzazione medio degli obiettivi stessi e poi riproporzionato al punteggio massimo acquisibile per gli obiettivi di questa sezione.

Percentuali sub fondi Performance individuale:

Sub fondo B1 (obiettivi di risultato)

35%

Sub fondo B2 (obiettivi di sviluppo)

15%

O b i e t t i v i d i	FASE EX ANTE									FASE EX POST	
		strategicità	complessità realizzativa	intersectorialità	complessità organizzativa	Innovazione	valore per attribuzione Budget	coff. Di riparametrazione	peso obiettivo scheda	Grado di raggiungimento obiettivo	Valore Ponderato
									A	B	(A*B)
	obiettivo 1	3	4	6	7	3	23	0,22	5,16	85%	4,39
	obiettivo 2	5	5	4	8	8	30	0,22	6,73	75%	5,05
	obiettivo 3	7	6	9	5	2	29	0,22	6,51	60%	3,90
	obiettivo 4	5	6	3	5	5	24	0,22	5,38	80%	4,31
	obiettivo 5	10	10	10	10	10	50	0,22	11,22	92%	10,32
							156		35,00		27,97

d o i b i s e v t i l i u p i p o	FASE EX ANTE									FASE EX POST	
			complessità realizzativa		complessità organizzativa	innovazione	valore per attribuzione Budget		peso obiettivo scheda	Grado di raggiungimento obiettivo	Valore Ponderato
									A	B	(A*B)
	obiettivo 1									83%	
	obiettivo 2									65%	
	obiettivo 3									60%	
	obiettivo 4									78%	
	pesatura set obiettivi		8		7	6	21		15,00	72%	10,73

	FASE EX ANTE			FASE EX POST		
	TOTALE OBIETTIVI			50,00	77%	38,69

5.3 Punteggi Competenze manageriali

La valutazione avviene associando a ciascuna competenza un giudizio espresso sulla base di una scala a otto livelli. A ciascun livello di giudizio corrisponde un punteggio come di seguito specificato:

GIUDIZIO	DESCRITTORE	punti
ECCELLENTE	LE COMPETENZE ED I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI NEL PERIODO DI RIFERIMENTO:	7
	- sono di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;	
	- risultano ampiamente al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e	

GIUDIZIO	DESCRITTORE	punti
	rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate - sono garantiti anche in situazioni di particolare criticità, complessità e responsabilità	
OTTIMO	LE COMPETENZE ED I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI NEL PERIODO DI RIFERIMENTO: - sono elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; - risultano superiori alle attese rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate; - sono garantiti anche in situazioni talvolta critiche e complesse.	6
SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	LE COMPETENZE ED I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI NEL PERIODO DI RIFERIMENTO: - sono notevoli rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; - risultano pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate; - sono garantiti, di norma, senza necessità di intervento e/o assistenza di superiori e/o colleghi.	5
BUONO	LE COMPETENZE ED I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI NEL PERIODO DI RIFERIMENTO - sono apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; - risultano adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate; - sono svolti in autonomia e necessitano di interventi di assistenza di superiori e/o colleghi solo in situazioni complesse.	4
IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	LE COMPETENZE ED I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI NEL PERIODO DI RIFERIMENTO: - sono soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; - risultano mediamente adeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati; - sono svolti con una autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.	3
MIGLIORABILE	LE COMPETENZE ED I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI NEL PERIODO DI RIFERIMENTO: - sono accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento; - risultano parzialmente adeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate;	2

GIUDIZIO	DESCRITTORE	punti
	- sono svolti con frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.	
INFERIORE ALLE ASPETTATIVE	LE COMPETENZE ED I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI NEL PERIODO DI RIFERIMENTO:	1
	- sono carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;	
	- risultano non del tutto adeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate;	
	- necessitano talvolta di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.	
INADEGUATO	LE COMPETENZE ED I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIMOSTRATI NEL PERIODO DI RIFERIMENTO:	0
	- sono gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;	
	- risultano completamente inadeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate;	
	- necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.	

Il valore massimo acquisibile è 35 punti.

5.4 Punteggi complessivi

La valutazione finale è il risultato della somma dei punteggi acquisiti nelle tre sezioni (performance organizzativa, performance individuale, comportamenti manageriali).

Conclusa la fase di misurazione e di attribuzione dei punteggi, il Nucleo di Valutazione trasmette le risultanze del sistema di valutazione al Sindaco. Il Sindaco approva gli esiti finali con propria disposizione; la scheda di valutazione è consegnata ai ciascun dirigente dal Direttore Generale che provvederà a chiarire le motivazioni della valutazione e ad evidenziare le aree di miglioramento.

6 ISTANZA DI RIESAME DELLA VALUTAZIONE

La procedura di riesame della valutazione deve concludersi entro 30 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione.

Fasi della procedura :

- Entro 10 giorni dalla consegna della scheda il dirigente può presentare ricorso al Sindaco.
- Il Sindaco, sentito il Direttore Generale e il NdV, può procedere alla modifica della valutazione.
- Gli esiti del ricorso devono essere comunicati al valutato entro 20 giorni dalla data di presentazione dell'istanza di riesame.

Qualora il contraddittorio non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione del premio di risultato, l'attribuzione del compenso incentivante viene effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

7 CAMBIAMENTI D'INCARICO in corso d'anno

7.1 Modifica incarico

Nel caso che un dirigente cambi incarico nel corso dell'anno, la valutazione della prestazione individuale verrà effettuata tenendo conto della percentuale di realizzazione dei vecchi e nuovi obiettivi al momento del cambio dell'incarico e la valutazione della performance dovrà essere effettuata per ciascuno degli incarichi ricoperti, in proporzione alla permanenza in ciascuno di essi.

7.2 Interruzione rapporto lavoro

Nel caso in cui un dirigente interrompa il proprio rapporto di lavoro durante l'anno, la retribuzione di risultato verrà erogata tenendo conto sia della percentuale di realizzazione degli obiettivi al momento dell'interruzione del rapporto sia della valutazione della qualità della prestazione individuale.

L'indennità di risultato non sarà erogata qualora il dirigente interrompa il proprio rapporto di lavoro prima dell'assegnazione degli obiettivi.

7.3 Interim

In caso di attribuzione di incarichi aggiuntivi in relazione a posizioni (interim) si procederà ad un incremento dell'indennità di risultato nella misura stabilita in sede di contrattazione decentrata. Il conferimento dell'incremento di cui sopra è comunque soggetto a positiva valutazione dell'attività svolta da parte del NdV.

8 ASSENZA DIRETTORE GENERALE

Le funzioni e i compiti attribuiti dal presente sistema di misurazione e valutazione al Direttore Generale spettano al Segretario Generale laddove il primo non sia stato nominato.

9 SISTEMA PREMIALE

I punteggi assegnati individualmente attraverso il sistema di misurazione e valutazione formano una graduatoria di merito a cui è connessa una diversa premialità.

9.1 Distribuzione dell'indennità di risultato

Le risorse da destinare alla retribuzione del risultato del personale dirigente sono definite annualmente nel rispetto delle previsioni normative e contrattuali.

L'importo annuale complessivo, viene suddiviso in tre sub fondi pari rispettivamente al 15% al 50% e al 35% del totale; tali sub fondi sono utilizzati per finanziare rispettivamente la performance organizzativa (sub fondo A), la performance individuale (sub fondo B) e le competenze manageriali (sub fondo C).

Il sub fondo B relativo alla performance individuale, decurtato delle somme accantonate per far fronte ad eventuali variazioni nella programmazione annuale (fondo accantonamento), è ulteriormente diviso in due parti: sub fondo B1 (per incentivare gli obiettivi di risultato) e sub fondo B2 (per incentivare obiettivi di sviluppo).

Nella fase ex-ante il NdV definisce, sulla base della programmazione iniziale e del totale degli obiettivi annuali assegnati ai dirigenti, le percentuali di ripartizione dei sub fondi B1 e B2.

Nella fase ex-ante a ciascun dirigente è assegnata una quota dell'importo annuale destinato all'incentivazione di risultato determinata nel modo seguente:

Budget individuale performance organizzativa	Il budget assegnato per la performance organizzativa sarà calcolato secondo la seguente formula: (totale risorse subfondo A / nr. di dirigenti)	Quota uguale per tutti i dirigenti
+		
Budget individuale performance individuale	Il budget assegnato alla performance individuale sarà calcolato secondo i seguenti algoritmi: a) budget per ciascun obiettivo risultato = (totale risorse sub fondo B1 X punteggio obiettivo) / totale punteggi obiettivi di tutti i dirigenti. Di conseguenza a ciascun dirigente sarà assegnata la somma dei budget degli obiettivi di risultato attribuiti in sede di programmazione	Quota variabile per ciascun dirigente
	b) budget set obiettivi di sviluppo = (totale risorse sub fondo B2 X punteggio set obiettivi) / totale punteggi obiettivi di tutti i dirigenti	Quota variabile per ciascun dirigente
+		
Budget individuale competenze manageriali	Il budget assegnato alle competenze manageriali sarà calcolato secondo la seguente formula: totale risorse subfondo C / nr. di dirigenti	Quota uguale per tutti i dirigenti
=		
BUDGET INDIVIDUALE COMPLESSIVO		

9.2 Calcolo della quota di risultato da attribuire a ciascun dirigente

Sulla base degli esiti del processo di misurazione e valutazione a ciascun dirigente verrà corrisposta, per ciascuna delle tre sezioni oggetto della valutazione, la quota di budget individuale individuata nella fase ex ante riproporzionata sulla base della valutazione effettivamente ottenuta in ciascuna sezione.

9.3 Mancato raggiungimento del risultato

L'indennità di risultato non viene attribuita qualora la percentuale di realizzazione della performance attesa (performance organizzativa + performance individuale + competenze manageriali) risulti inferiore a punti 50/100.

9.4 Somme non spese

Le risorse accantonate per far fronte a variazioni di obiettivi di risultato rispetto alla programmazione iniziale e non utilizzate nell'anno di riferimento (anno X) andranno ad incrementare, in misura proporzionale, il budget degli obiettivi di risultato attribuito nell'anno X a ciascun dirigente.

Le risorse del fondo di risultato non attribuite a seguito del processo di valutazione costituiranno economie di bilancio.