comune di
PRATO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) DEL COMUNE DI PRATO

ALLEGATO M – Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi

PARTE I
IL CICLO DELLA PERFORMANCE

1.1 Finalità

Il presente SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP), in applicazione alle disposizioni normative introdotte con D.lgs. 150/2009 e s.m., è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione

Il SMVP del Comune di Prato persegue le seguenti finalità:

- condividere la mission dell'Amministrazione Comunale attraverso la corresponsabilità nel raggiungimento delle strategie;
- migliorare la quantità e la qualità dei servizi e delle prestazioni erogate;
- promuovere il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- verificare il conseguimento dei risultati attesi;
- garantire la trasparenza dei criteri di valutazione e dei risultati raggiunti ;
- premiare il merito.

1.2 I soggetti coinvolti nel ciclo della performance

Sono soggetti attivi del ciclo della performance:

- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
- il Direttore Generale che coordina il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance;
- i Dirigenti e i Funzionari titolari di posizioni organizzativa, che contribuiscono a definire risorse e obiettivi, partecipano al processo di monitoraggio ed infine alla valutazione
- Il personale di categoria che, con il proprio contributo individuale, concorre a realizzare gli obiettivi programmati.
- Il Nucleo di Valutazione che fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP ;
- La struttura tecnica in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie del NDV quali, ad esempio, conoscenza della struttura organizzativa dell'amministrazione, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.)
- gli attori sociali chiamati a valutare l'azione pubblica e i suoi effetti, in termini di costi e benefici sociali, sia in sede di programmazione che in sede di verifica dei risultati.

1.3 Le fasi del ciclo di gestione della *performance*

Il ciclo di gestione della performance si apre con la fase di Programmazione, momento in cui il Comune definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo.

La fase di *programmazione* serve ad orientare le ***performance individuali*** in funzione della ***performance organizzativa attesa*** e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

La fase di *misurazione,* intesa come l'attività di rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder attraverso il ricorso a indicatori, serve a quantificare:

- i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso,
- i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi
- i contributi individuali

Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la *valutazione,* ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla *performance*, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Il sistema di gestione della performance del Comune di Prato è pertanto strettamente correlato con il sistema di programmazione e si articola in due fasi temporali :

- La fase EX ANTE: si colloca di norma all'inizio di ogni anno solare, quanto più vicina possibile alla fase di programmazione economica e finanziaria.
- La fase EX POST: si colloca l'anno successivo rispetto a quello di riferimento.

Gli esiti del sistema di misurazione e valutazione sono collegati altresì a sistemi premianti selettivi volti alla valorizzazione del merito

.

SISTEMA	ATTIVITA'	FASE TEMPORALE
PROGRAMMAZIONE	1. Definizione e classificazione degli obiettivi gestionali a valenza annuale o pluriennale che concorrono al raggiungimento delle strategie dell'ente contenute nel DUP specificando il risultato atteso;	EX ANTE
	2. Individuazione degli ambiti di performance individuale da migliorare in funzione della creazione di valore pubblico;	EX ANTE
	3. Assegnazione degli obiettivi al personale;	EX ANTE
	4. Pesatura obiettivi assegnati al SG, DG e dirigenti	EX ANTE
	5. Modifiche e integrazioni alla programmazione annuale	EX ANTE
MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	1. Attribuzione di un peso % agli obiettivi gestionali all'interno di ciascun obiettivo strategico del DUP	EX ANTE
	2. Definizione degli indicatori e dei target attesi per rilevare lo stato di salute della città	EX ANTE
	3. Definizione degli indicatori e dei target attesi per rilevare lo stato di salute dell'Amministrazione Comunale	EX ANTE
	4. Misurazione e valutazione della performance organizzativa di ente e collegamento al sistema premiale del SG, DG, dirigenti, PO e dipendenti	EX ANTE
MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE	1. Misurazione e valutazione della performance individuale del SG e del DG e collegamento al sistema premiale	EX POST
	2. Misurazione e valutazione della performance individuale dei DIRIGENTI e collegamento al sistema premiale	EX POST
	3. Misurazione e valutazione della performance individuale dei FUNZIONARI TOTOLARI di PO e collegamento al sistema premiale	EX POST
	4. Misurazione e valutazione della performance individuale del PERSONALE DI CATEGORIA e collegamento al sistema premiale	EX POST

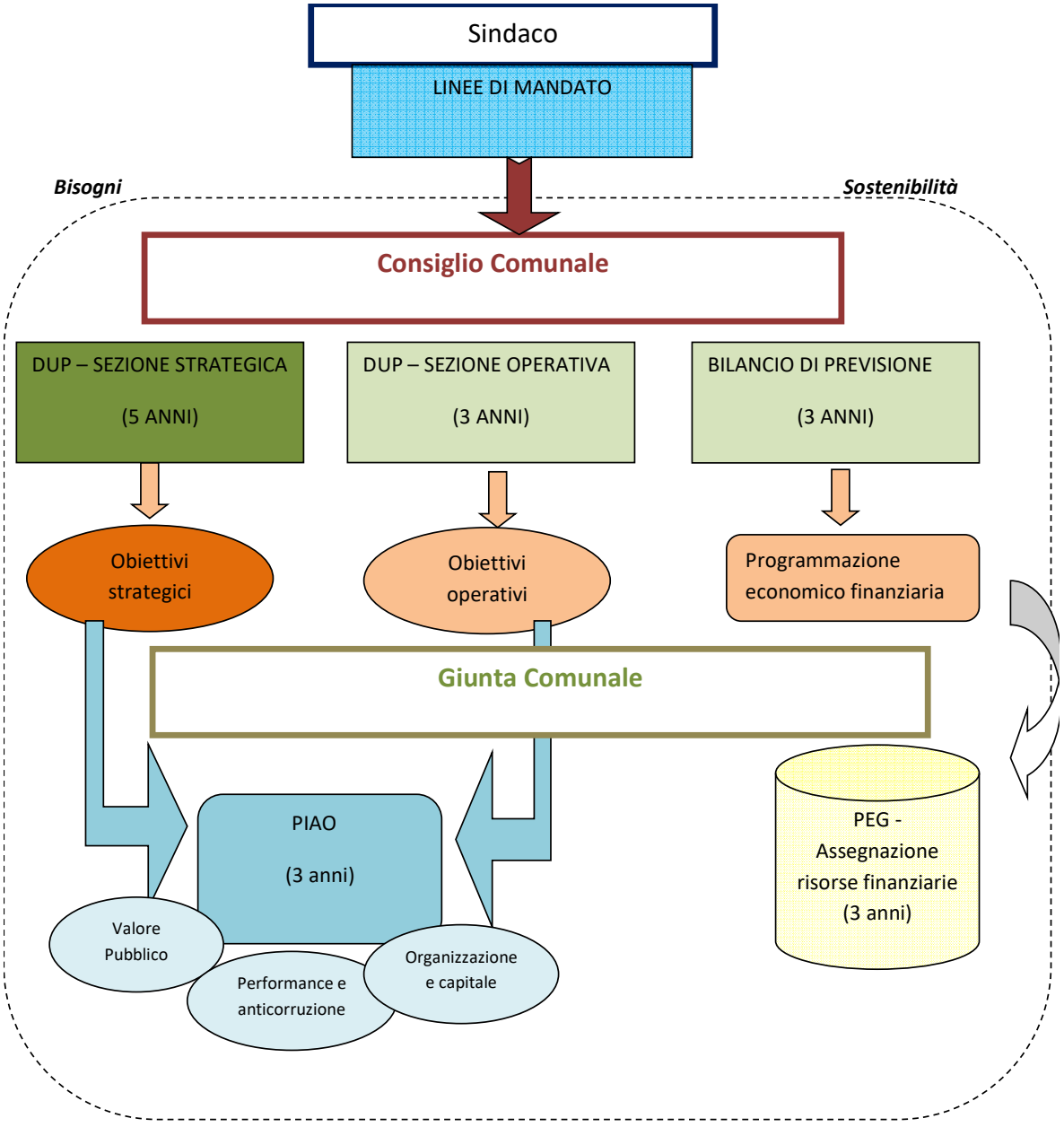
PARTE II
SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE

2.1 Finalità

La programmazione ha il compito di definire i risultati attesi (obiettivi) in un orizzonte temporale e in un contesto territoriale predefinito e, su tali obiettivi, di costruire le responsabilità degli attori coinvolti: la responsabilità politica degli amministratori nei confronti della collettività e la responsabilità dei vertici tecnici nei confronti degli amministratori, nonché la responsabilità dei dipendenti tutti chiamati a dare il proprio contributo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La programmazione è altresì il presupposto per l'attività di misurazione e di successiva rendicontazione dei risultati, da cui scaturisce una revisione dei programmi stessi secondo un processo dinamico evolutivo.

2.2 Il ciclo integrato della programmazione



All'interno del DUP[1] sono individuati gli obiettivi strategici che costituiscono il fondamento delle policy dell'Ente, ovvero l'idea di città che l'Amministrazione Comunale intende realizzare durante il mandato politico.
Gli obiettivi strategici individuano le finalità principali verso cui orientare l'azione amministrativa e sono strettamente legati al valore pubblico che si vuole creare, che è riportato nel Piao. Gli obiettivi strategici sono poi tradotti nel Dup in obiettivi operativi aventi valenza triennale. Gli obiettivi operativi sono poi dettagliati in obiettivi di performance, aventi valenza annuale o pluriennale che vengono assegnati alle diverse articolazioni organizzative del Comune. Gli obiettivi di performance sono riportati nel Piano nella sezione Performance e anticorruzione.

2.3 Definizione e classificazione degli obiettivi di gestione a valenza annuale o pluriennale che concorrono al raggiungimento delle strategie dell'ente contenute nel DUP

I dirigenti, sulla base delle linee di indirizzo e degli obiettivi strategici contenuti nel DUP, propongono al Direttore Generale gli obiettivi di gestione riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (OBIETTIVI DI STRUTTURA).

Gli obiettivi di struttura sono validati dal Direttore Generale che provvede a classificarli distinguendoli in:

- OBIETTIVI DI FUNZIONAMENTO: sono obiettivi di gestione ordinaria che garantiscono il funzionamento delle articolazioni organizzative del Comune, l'erogazione di servizi e prestazioni standard e/o la realizzazione di attività ricorrenti che non necessitano di una riprogettazione annuale.

  Gli obiettivi di funzionamento hanno valenza annuale, per ciascuno di essi deve essere esplicitato il risultato atteso al 31/12;
- OBIETTIVI DI SVILUPPO: sono obiettivi che esulano dalla gestione ordinaria e che prevedono il miglioramento quali quantitativo dei servizi, la reingegnerizzazione di processi di lavoro, l'innovazione tecnologica, la realizzazione di attività caratterizzate da un elevato grado di riprogettazione/riprogrammazione annuale, ecc…..

  Gli obiettivi di sviluppo possono avere valenza pluriennale. Per ciascun obiettivo di sviluppo deve essere esplicitato sia il risultato atteso a conclusione di tutte le fasi previste (risultato finale), sia il risultato atteso al 31/12 di ciascun annualità (risultato annuale).

Gli obiettivi di struttura sono approvati all'interno del Piao nella sezione performance.

2.4 Assegnazione degli obiettivi al personale

Il Segretario Generale, il Direttore Generale e i dirigenti rispondono di tutti gli obiettivi di struttura (funzionamento e sviluppo) attribuiti all'articolazioni organizzative assegnate alle proprie responsabilità. Spetta al dirigente individuare fra i propri dipendenti, i soggetti che, in base al proprio ruolo lavorativo, sono chiamati ad operare per il raggiungimento dei risultati attesi (collegamento soggetti/obiettivi) garantendo il rispetto della gerarchia delle responsabilità attraverso un processo botton down.

[1] Il Documento Unico di Programmazione (DUP) rappresenta lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative.

Il collegamento avviene associando ciascun dipendente (compreso i titolari di PO) ad uno o più obiettivi di struttura e definendo il contributo individuale richiesto per il raggiungimento del risultato atteso espresso in termini %. La somma dei pesi % dei contributi individuali di ciascun dipendente deve fare 100[2].

Tutti gli obiettivi di struttura sono approvati all'interno del Piao nella sezione Performance e assegnati ai dipendenti attraverso specifica scheda obiettivi.

La fase di assegnazione degli obiettivi deve concludersi entro 60 giorni dall'approvazione del documento di programmazione suddetto.

La scheda obiettivi deve essere aggiornata tempestivamente a seguito di modifiche sostanziali nella programmazione dell'Ente o nel caso in cui il dipendente sia interessato da processi di mobilità interna.

2.5 Pesatura degli obiettivi assegnati al Segretario Generale, al Direttore Generale e ai Dirigenti

Al fine di mettere in correlazione il risultato atteso con l'entità e la qualità del contributo richiesto per il loro raggiungimento, gli obiettivi di sviluppo assegnati al SG, al DG e ai dirigenti sono pesati ex ante dal Nucleo di valutazione.

La pesatura degli obiettivi è comunicata agli interessati con nota della Direzione Generale. A ciascun *obiettivo di sviluppo* è attribuito un peso sulla base dei parametri riportati nella seguente tabella:

		PUNTEGGIO									
Strategicità	E' rilevante rispetto alle priorità politiche, contribuisce in maniera determinante ad attuare le linee strategiche dell'AC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Complessità	impegno lavorativo richiesto; pluralità di interessi e posizioni da contemperare; diversi soggetti interni/ esterni coinvolti; criticità ambientale; numerosità articolazioni organizzative dell'ente coinvolte; rilevanza dei risultati; introduce elementi innovativi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impatto sull'utenza di riferimento	Ha ripercussioni dirette su altri soggetti (interni o esterni)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nel caso di obiettivi di sviluppo con valenza pluriennale la pesatura iniziale viene ponderata applicando un moltiplicatore in relazione alla fase o alle fasi di competenza dell'anno di riferimento.

Il moltiplicatore può assumere i seguenti valori:

[2] Per il SG, il DG e i dirigenti l'entità e la qualità del contributo richiesto è dato dal peso assegnato dal NDV agli obiettivi di struttura riparametrato con il peso della sezione di valutazione cui fanno riferimento.

FASE OB. OPERE	MOLTIPLICATORE	FASE OB. PLURIENNALE	MOLTIPLICATORE
Studio fattibilità/Pianificazione intervento	0.10	Ideazione/ progettazione	30
Progettazione di dettaglio	0.20		
Procedura di affidamento Inizio attività /inizio lavori Svolgimento attività/cantiere in corso	0.20 0.10 0.30	Realizzazione	60
Attività conclusive (certificazioni, collaudi, relazioni /report, eventi finali,..)	0.10	Conclusione	10
Totale	**1.00**	Totale	**1.00**

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

La pesatura ex ante degli obiettivi di sviluppo del SG/DG/dirigenti è riparametrata in base al peso assegnato al fattore di valutazione denominato *Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*

2.6 Modifiche alla programmazione annuale

Variazioni e/o integrazioni agli obiettivi gestionali devono essere concordate con il Direttore Generale e recepite nei documenti di programmazione dell'Ente.

Le richieste di modifica alla programmazione devono essere formulate entro e non oltre il 30/09 di ogni anno. Successivamente a tale data sarà possibile modificare la programmazione degli obiettivi solo a fronte di variazioni nelle risorse assegnate tali da rendere necessario un allineamento fra risorse e risultati attesi. Modifiche sostanziali nella programmazione durante il corso dell'anno possono comportare una nuova pesatura in aumento o in diminuzione degli obiettivi assegnati al Segretario Generale, al Direttore Generale e ai dirigenti.

A fronte di variazioni nella programmazione che comportino l' assegnazione di nuovi obiettivi e/o la modifica sostanziale di obiettivi già attribuiti al personale è richiesto un aggiornamento della scheda obiettivi che deve essere consegnata all' interessato entro 30 giorni dall'approvazione della variazione del Piao, sezione Performance.

PARTE III
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

3.1 Finalità

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

3.2 Ambito di applicazione

La presente metodologia si applica al personale dipendente del Comune di Prato, assunto a tempo indeterminato e determinato, appartenente alle categorie A, B, C e D, ai funzionari titolari di PO, ai Dirigenti, al Segretario Generale e al Direttore Generale. Per il personale di categoria e le PO deve essere prestato un periodo di servizio nell'ente maggiore o uguale a 40 giorni[3] nell'anno di riferimento.

E' escluso:

- il personale a tempo determinato il cui contratto sia di durata inferiore a 6 mesi ;
- il personale in aspettativa, in distacco totale e/o in comando presso altro ente[4], per il quale si applicano i sistemi vigenti presso l'ente di assegnazione;

3.3 Fattori di misurazione e valutazione

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

a. Il GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE DELL'ENTE inteso come il grado di realizzazione degli obiettivi strategici definiti nel Documento Unico di Programmazione da calcolare sulla base del grado di raggiungimento di obiettivi di struttura contenuti nella programmazione annuale collegati agli obiettivi strategici del DUP attraverso un sistema dal basso verso l'alto (botton– up). PESO = 50

b. Lo STATO DI SALUTE DELLA CITTA' inteso come capacità di risposta ai bisogni e alle esigenze della collettività da calcolare sulla base di un set di indicatori individuato anche in relazione alla quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi erogati dall'ente. PESO =20

c. Lo STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE inteso come capacità di migliorare l'organizzazione interna del Comune da calcolare sulla base di un set di indicatori individuato in relazione agli ambiti di performance organizzativa previsti dall'art.8 del D.Lgs 150/2009. PESO = 30

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

[3] Presenza effettiva in servizio anche non continuativa (risultante dalle timbrature)

[4] L'esclusione non si applica al personale in distacco e/o in comando presso la SDS

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE		
FATTORI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	a) GRADO DI ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE	Max 50 punti
	b) STATO SALUTE CITTA'	Max 20 punti
	c) STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE	Max 30 punti
	PUNTEGGIO MASSIMO ACQUISIBILE	**Max 100 Punti**

3.4 Performance organizzativa attesa: definizione valori ex ante

Per ciascuno degli ambiti di rilevazione predetti è necessario definire ex ante i valori attesi.

3.4.1 Definizione del contributo che ciascun obiettivo presente nella programmazione annuale apporta alla realizzazione delle strategie definite nel DUP.

Tenuto conto delle strategie definite nel DUP, il Direttore Generale propone in che misura ciascuno obiettivo presente nella programmazione annuale concorre a realizzare le priorità strategiche dell'Amministrazione attribuendo un peso % agli obiettivi annuali (obiettivi di struttura) all'interno di ciascun obiettivo strategico del DUP. La proposta del DG è presentata al Nucleo di valutazione che ne valida la coerenza .

La determinazione del contributo che gli obiettivi annuali portano in termini di peso ponderato alla realizzazione degli obiettivi strategici è approvata dalla Giunta Comunale all'interno del Piao, sezione performance e modificata a seguito di variazioni nella programmazione esecutiva tale da rendere necessario un nuovo calcolo.

METODO DI CALCOLO

IL CONTRIBUTO CHE GLI OBIETTIVI DI STRUTTURA APPORTANO ALLA REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE È DEFINITO EX ANTE ATTRAVERSO UNA SCALA CHE PUÒ ASSUMERE I SEGUENTI VALORI :

- *1X* *CONTRIBUTO MEDIO*
- *2X* *CONTRIBUTO CONSIDEREVOLE*
- *3X* *CONTRIBUTO ELEVATO*

IL PESO DEL SINGOLO OBIETTIVO ALL'INTERNO DELL'OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO È CALCOLATO NEL MODO SEGUENTE :

- *A TUTTI GLI OBIETTIVI ANNUALI RIFERITI AL MEDESIMO AMBITO STRATEGICO SI ATTRIBUISCE IL VALORE STRATEGICO NELLA FORMA (1X, 2X, 3X)*
- *SI EFFETTUA LA SOMMATORIA DEL VALORE STRATEGICO ATTRIBUITO A TUTTI GLI OBIETTIVI ANNUALI RIFERITI AL MEDESIMO OBIETTIVO STRATEGICO (NX)*
- *SI INDIVIDUA IL VALORE DI X : PESO OBIETTIVO STRATEGICO [5] / SOMMATORIA VALORI STRATEGICI (NX)*
- *SI APPLICA IL VALORE X COSÌ CALCOLATO AL VALORE STRATEGICO ATTRIBUITO AGLI OBIETTIVI ANNUALI E SI TROVA IL PESO DEL SINGOLO OBIETTIVO ALL'INTERNO DELL'OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO.*

[5] Il peso dell'obiettivo strategico all'interno dell'ambito strategico di riferimento è definita all'interno del DUP- Sezione operativa

3.4.2 Definizione degli indicatori e dei target attesi per rilevare lo stato di salute della città

Il Direttore Generale, tenuto conto delle scelte strategiche dell'Ente, propone il set ed il verso[6] degli indicatori utilizzato per misurare lo stato di salute della città inteso come capacità di dare risposta ai bisogni e alle esigenze della collettività anche attraverso il mantenimento/miglioramento della qualità e della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati dal Comune.

Al fine di garantire una rilevazione pluriennale dei dati, il set di indicatori resta di norma invariato per il periodo di durata del Piano della Performance (triennio), è comunque consentita una revisione annuale.

Per ogni indicatore deve essere stabilito il target atteso, laddove non sia definito un target specifico da raggiungere viene preso a riferimento il dato rilevato l'anno precedente o, eventualmente, l'ultimo dato disponibile.

La proposta del DG è presentata al NDV che ne valida la coerenza.

Indicatori e target annuali attesi sono approvati dalla Giunta Comunale all'interno del Piao, sezione Performance.

3.4.3 Definizione degli indicatori e dei target attesi per lo stato di salute dell'Amministrazione comunale.

Il Direttore Generale, tenuto conto degli ambiti di performance organizzativa previsti dall' art. 8 del D.Lgs 150/2009, propone il set ed il verso degli indicatori utilizzato per misurare la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione interna e delle competenze professionali, l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, il raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità, lo sviluppo di forme di partecipazione e di collaborazione.

Al fine di garantire una rilevazione pluriennale dei dati, il set di indicatori resta di norma invariato per il periodo di durata del Piao (triennio), è comunque consentita una revisione annuale.

Per ogni indicatore deve essere stabilito il target atteso, laddove non sia definito un target specifico da raggiungere viene preso a riferimento il dato rilevato l'anno precedente o, eventualmente, l'ultimo dato disponibile.

La proposta del DG è presentata al NDV che ne valida la coerenza.

Indicatori e target annuali attesi sono approvati dalla Giunta Comunale all'interno del Piao, sezione Performance.

[6] Per rilevare se il fenomeno analizzato registra una crescita o un decremento è determinante definire il verso dell'indicatore. Convenzionalmente si dice che l'indicatore ha verso positivo se., al crescere dello scostamento fra valore atteso e valore rilevato, si attribuisce un giudizio di miglioramento; viceversa si dice che l'indicatore ha verso negativo se, al crescere dello scostamento fra valore atteso e valore rilevato, si attribuisce un giudizio di peggioramento.

3.5 Il processo di misurazione

La misurazione della performance organizzativa di ente è di competenza del NDV che si avvale della struttura tecnica di supporto per la rilevazione dei dati e si propone di rilevare in modo oggettivo gli scostamenti fra i valori attesi dichiarati in sede previsionale e i risultati effettivamente raggiunti indipendentemente dai motivi che possono aver inciso sul mancato/parziale raggiungimento.

3.5.1 ***La misurazione del Grado di attuazione delle strategie*** avviene partendo dalla misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi presenti nella programmazione annuale collegati al medesimo obiettivo strategico del DUP.

METODO DI CALCOLO

IL GRADO DI REALIZZAZIONE DI CIASCUN OBIETTIVO ANNUALE È MISURATO SU UNA SCALA PERCENTUALE CHE VA DA 0% A 100% E PONDERATO PER IL PESO CHE LO STESSO HA ALL'INTERNO DELL'OBIETTIVO STRATEGICO DI CUI FA PARTE.

LA SOMMA DEL GRADO DI REALIZZAZIONE PONDERATO DI TUTTI GLI OBIETTIVI GESTIONALI COLLEGATI AL MEDESIMO OBIETTIVO STRATEGICO PERMETTE DI INDIVIDUARE IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DI CIASCUN OBIETTIVO STRATEGICO.

LA SOMMA DEL GRADO DI REALIZZAZIONE PONDERATO DI TUTTI GLI OBIETTIVI STRATEGICI COLLEGATI AL MEDESIMO AMBITO STRATEGICO PERMETTE DI INDIVIDUARE IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DI CIASCUN AMBITO STRATEGICO.

SOMMANDO IL GRADO DI REALIZZAZIONE DI TUTTI GLI AMBITI STRATEGICI DEL DUP DIVISO IL NUMERO DEGLI AMBITI STRATEGICI (MEDIA ARITMETICA) SI OTTIENE LA MISURA DEL GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE DELL'ENTE .

3.5.2 ***La misurazione dello Stato di salute della città*** avviene rilevando i valori degli indicatori a consuntivo e confrontando il valore raggiunto con il target atteso.

3.5.3 ***La misurazione dello Stato di salute dell'amministrazione comunale*** avviene rilevando i valori degli indicatori a consuntivo e confrontando il valore raggiunto con il target atteso.

3.6 Il processo di valutazione

La valutazione della performance organizzativa di ente è di competenza del NDV che ha il compito di analizzare e interpretare i valori misurati e formula un giudizio tenendo conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento dei valori finali rispetto ai valori di riferimento.

3.6.1 ***La valutazione del grado di realizzazione delle strategie*** corrisponde di norma al valore individuato sommando il grado di realizzazione di tutti gli ambiti strategici del DUP (calcolato con il metodo descritto al punto 3.5.1) diviso il numero degli ambiti strategici (media aritmetica) ovvero, conferma, generalmente, gli esiti del processo di misurazione; il NDV, dando opportuna motivazione, può tuttavia discostarsi nel giudizio a fronte di cambiamenti di contesto di particolare rilevanza.

Il grado di realizzazione delle strategie viene riparametrato al peso di questa sezione (50 punti)

3.6.2 ***<u>La valutazione dello Stato di salute della città</u>*** avviene attribuendo un giudizio allo scostamento fra valore atteso e valore finale rilevato per ciascun indicatore. La scala di giudizio utilizzata è articolata in tre livelli:

GIUDIZIO		**PUNTEGGIO ATTRIBUITO**
Stabile (=)	Non si registrano scostamenti fra valore atteso e valore rilevato	1
Positivo (+)	Lo scostamento fra valore atteso e valore rilevato registra un miglioramento	1
Negativo (-)	Lo scostamento fra valore atteso e valore rilevato registra un peggioramento	0

Il punteggio finale, calcolato come media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli indicatori, viene riparametrato con il peso di questa sezione (20 punti).

3.6.3 ***<u>La valutazione dello stato di salute dell' Amministrazione</u>*** avviene attribuendo un giudizio allo scostamento fra valore atteso e valore finale rilevato per ciascun indicatore. La scala di giudizio utilizzata è articolata in tre livelli :

GIUDIZIO		**PUNTEGGIO ATTRIBUITO**
Stabile (=)	Non si registrano scostamenti fra valore atteso e valore rilevato	1
Positivo (+)	Lo scostamento fra valore atteso e valore rilevato registra un miglioramento	1
Negativo (-)	Lo scostamento fra valore atteso e valore rilevato registra un peggioramento	0

Il punteggio finale, calcolato come media aritmetica dei punteggi attribuiti ai singoli indicatori, viene riparametrato con il peso di questa sezione (30 punti).

3.7 Esiti valutazione

La valutazione conclusiva è espressa come valore unico di Ente ed è data dalla sommatoria dei punteggi finali acquisiti nei tre fattori di misurazione *(grado realizzazione strategie, stato salute città, stato salute amministrazione)*.

Gli esiti finali sono approvati dalla Giunta Comunale all'interno della Relazione della Performance e attestati dal NDV.

In base al punteggio complessivo conseguito sono attribuite le seguenti valutazioni:

Punti	**Valutazione**
< 60	Performance organizzativa di ente non rispondente agli standard minimi;
60 – 69.99	Performance organizzativa di ente accettabile rispetto al livello di qualità richiesto ma necessita comunque di miglioramento.
70 – 79.99	Performance organizzativa di ente apprezzabile rispetto al livello di qualità richiesto.
80 – 89.99	Performance organizzativa di ente soddisfacente rispetto al livello di qualità richiesto
90 – 94.99	Performance organizzativa di ente elevata rispetto al livello di qualità richiesto;
> 95	Performance organizzativa di ente eccellente assumibile quale modello di riferimento

La valutazione della performance organizzativa viene consegnata al dirigente dal Direttore Generale insieme alla valutazione della performance individuale.

3.8 Istanza di riesame

Avverso gli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa non è consentito avanzare richiesta di riesame.

3.9 Premialità

Gli esiti del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa di ente sono collegati con il sistema premiale al fine di incentivare il merito dei soggetti che hanno contribuito al raggiungimento dei risultati attesi.

3.9.1 Determinazione quote base di incentivazione

L'ammontare delle risorse destinate a remunerare annualmente la performance organizzativa di ente, così come determinato in sede di contrattazione decentrata, viene suddiviso fra gli appartenenti alla medesima area contrattuale[7] al fine di individuare la quotabase individuale (potenzialmente acquisibile) secondo la modalità di seguito descritta:

- *Quota base individuale per incentivare la performance organizzativa del SG e del DG[8] :* La quota di risorse destinata a remunerare la performance organizzativa del SG e del DG è calcolata con riferimento all'indennità di risultato di ciascuno di essi a cui si applica la medesima percentuale definita in sede di contrattazione integrativa per i dirigenti;
- *Quota base individuale per incentivare la performance organizzativa DIRIGENTI:* Il totale delle risorse destinate a remunerare la Performance organizzativa di ente dei dirigenti stabilito a livello decentrato viene ripartito fra tutti i dirigenti in servizio compreso il SG se svolge funzioni dirigenziali aggiuntive;
- *Quota base individuale per incentivare la performance organizzativa TITOLARI DI PO:* Pari al 10% della retribuzione di risultato individuata per ciascun titolare PO;
- *Quota base individuale per incentivare la performance organizzativa PERSONALE DI CATEGORIA :* Il totale delle risorse destinate a remunerare la performance organizzativa del personale di categoria stabilito a livello decentrato viene ripartito tra tutti i dipendenti (con esclusione del personale di categoria D con incarico di Posizione Organizzativa) definendo prima una budget di risorse per categoria e poi una quota base individuale (differenziata per categoria)[9]:

[7] Per le figure di SG/DG il criterio è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato

[8] Si applica solo se il contratto individuale di lavoro del Direttore Generale prevede una retribuzione di risultato

[9] Il metodo di calcolo, definito in sede di contrattazione decentrata, è il seguente

D1) BUDGET DIFFERENZIATO PER CATEGORIA :
*N. TOTALE DIPENDENTI DELL'ENTE DI CAT. A * 100 (DIFFERENZIALE PER CATEGORIA) = A*
*N. TOTALE DIPENDENTI DELL'ENTE DI CAT. B * 115 (DIFFERENZIALE PER CATEGORIA) = B*

3.9.2 Determinazione importo premio da erogare

La quota base individuale, definita per ciascuna area contrattuale secondo le modalità sopra descritte, viene distribuita in misura proporzionale al punteggio acquisito tramite lo specifico processo di misurazione e valutazione (valore unico di ente).

3.9.3 Mancata erogazione del premio

Il premio non viene erogato qualora il punteggio complessivo conseguito dalla performance organizzativa di ente risulti inferiore a punti 60.

3.10 Somme non spese

Le somme destinate ad incentivare la performance organizzativa NON erogate a seguito di processo valutativo costituiscono economie di bilancio.

*N. TOTALE DIPENDENTI DELL'ENTE DI CAT. C * 145 (DIFFERENZIALE PER CATEGORIA) = C*	
*N. TOTALE DIPENDENTI DELL'ENTE DI CAT. D * 170 (DIFFERENZIALE PER CATEGORIA) = D*	
X =	*TOT RISORSE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA A+B+C+D*
D2) QUOTA BASE PER IL PERSONALE DI CIASCUNA CATEGORIA:	

PARTE IV
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1 Finalità

La performance individuale è il contributo che ciascun soggetto apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità dell'Ente. Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i RISULTATI raggiunti attraverso attività di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità (obiettivi di struttura assegnati a tutto il personale);
- i COMPORTAMENTI, che attengono alla qualità della prestazione ovvero al "come" un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

TITOLO I
Misurazione e Valutazione Performance individuale Segretario Generale e Direttore Generale

4.1.1 Ambito di applicazione :

La presente metodologia si applica al Segretario Generale (SG) e al Direttore Generale (DG) del Comune di Prato.

Qualora l'incarico di Direttore Generale sia attribuito al Segretario Generale la valutazione deve essere effettuata per ciascuno dei ruoli ricoperti.

4.1.2 Fattori di misurazione e valutazione

La misurazione e valutazione della performance individuale del SG e del DG si effettua sulla base dei seguenti fattori:

- Fattore 1 - *Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (peso 60/100):* riguarda il grado di realizzazione degli obiettivi riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (obiettivi di struttura).
- Fattore 2 – *Competenze manageriali e professionali* (peso 40/100): valuta le abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti e si articola in 4 parametri differenziati per tipologia di posizione ricoperta:

SEGRETARIO GENERALE		
PARAMETRI	**DESCRIZIONE**	**PESO**
Collaborazione giuridico amministrativa, funzioni consultive e attività di rogito	Assistenza agli organi di governo in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, statuto e regolamenti; Partecipazione con funzioni consultive e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione; Rogito dei contratti nei quali l'ente è parte ed autentica delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Ente locale	15
Correttezza amministrativa, anticorruzione e trasparenza	Presidio attività di auditing interno e introduzione di misure volte a garantire la correttezza amm.va, Definizione Piano anticorruzione e controllo attuazione misure per ridurre il rischio; Garante trasparenza ente	15
Comportamenti organizzativi e relazionali nei confronti della struttura	Capacità di creare e mantenere un clima organizzativo positivo all'interno dell'ente . Ricerca di un rapporto aperto e comunicativo con gli organi politici finalizzato ad individuare gli strumenti più idonei al raggiungimento delle policy	5
Rappresentatività istituzionale	Capacità di rappresentare l'Ente nei rapporti con altre istituzioni Capacità di gestire in modo efficace ed efficiente i processi interistituzionali di competenza	5

DIRETTORE GENERALE		
PARAMETRI	**DESCRIZIONE**	**PESO**
Apporto individuale quantitativo e qualitativo alla realizzazione degli obiettivi e degli adempimenti dell'Ente	Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione	10
Competenze professionali e manageriali	Capacità di pianificare le attività, stabilire le priorità operative, controllare le attività strategiche, apportare i giusti correttivi, Capacità di favorire i processi di innovazione finalizzati al miglioramento della gestione dei servizi erogati	15
Comportamenti organizzativi e relazionali nei confronti dell'utenza esterna e\o interna	Capacità di creare e mantenere un clima organizzativo positivo all'interno della struttura; Capacità di coordinare le attività dei dirigenti per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente, Ricerca di un rapporto aperto e comunicativo con gli amministratori e pronta evidenziazione dei problemi emergenti e delle possibili soluzioni	10
Valorizzazione delle risorse disponibili	Capacità di massimizzare l'utilizzazione efficace ed efficiente delle risorse umane ed economiche disponibili.	5

4.1.3 Il processo di misurazione

La misurazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità del SG e del DG è di competenza del NDV[10] che si avvale della struttura tecnica di supporto per la rilevazione dei dati e si propone di rilevare in modo oggettivo gliscostamenti fra i valori attesi dichiarati in sede previsionale e i risultati effettivamente raggiunti, indipendentemente dai motivi che possono aver inciso sul mancato/parziale raggiungimento.

In occasione del monitoraggio infrannuale, SG e DG predispongono lo stato di avanzamento degli obiettivi. Il NDV rileva il grado di realizzazione degli obiettivi e verifica che sia in linea con le attese. Se evidenzia criticità, ne dà comunicazione al Sindaco che può decidere di introdurre eventuali correttivi. Per il controllo di fine anno SG e DG predispongono il consuntivo sul grado di realizzazione degli obiettivi assegnati da trasmettere al NDV evidenziando e motivando gli scostamenti fra risultati attesi e risultati prodotti. Il grado di realizzazione degli obiettivi di struttura è misurato singolarmente su una scala percentuale che va da 0% a 100%. Gli esiti del sistema di misurazione degli obiettivi di struttura del SG e del DG, rilevati dal NDV, sono utilizzati per calcolare il grado di attuazione delle strategie nell'ambito della valutazione della performance organizzativa di ente e sono trasmessi al Sindaco per la valutazione della performance individuale

4.1.4 Il processo di valutazione

La valutazione della performance individuale del SG e del DG è di competenza del Sindaco che acquisisce gli esiti del sistema di misurazione validati dal NDV e, sentite le motivazioni dell'interessato, effettua la valutazione.

La valutazione può pertanto discostarsi dagli esiti del sistema di misurazione in considerazione di fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e individuali, purché opportunamente motivata.

4.1.4.1 <u>La valutazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità del SG e del DG</u> avviene partendo dagli esiti del sistema di misurazione. Il Sindaco può pertanto confermare il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura rilevato dal NDV o può attribuire un valore diverso in ragione delle motivazioni del SG e del DG. Lo scostamento dall' esito della misurazione deve comunque essere motivato dal valutatore.

A ciascun obiettivo di sviluppo è assegnato un punteggio numerico da 0 a 100 corrispondente alla valutazione effettuata sui risultati raggiunti. Il punteggio finale è dato dalla sommatoria dei punteggi acquisiti negli obiettivi di sviluppo ponderati e riparametrati al peso di questa sezione (60 punti) .

Per quanto riguarda gli obiettivi di funzionamento, il punteggio medio ottenuto (nel caso sia inferiore a 100) verrà utilizzato per decurtare l'importo spettante per remunerare gli obiettivi di

[10] Laddove il DG sia componente del NDV, lo stesso deve astenersi dalla misurazione della performance riferita all'ambito organizzativo attribuito alla propria responsabilità nonché dalla misurazione della performance riferita ai propri obiettivi individuali.

sviluppo, secondo quanto previsto al par. 4.1.7.2

4.1.4.2 ***<u>La valutazione delle competenze manageriali e professionali del SG e del DG</u>*** è effettuata dal Sindaco e avviene in relazione ai comportamenti organizzativi richiesti.

Ciascun parametro viene valutato con l'attribuzione di un giudizio mediante una scala articolata in 7 livelli (grading) a ciascuno dei quali corrisponde un tipo di capacità osservata.

Ai diversi livelli di grading sono associati i seguenti punteggi numerici:

GIUDIZIO SINTETICO	**CAPACITA' OSSERVABILE**	**PUNTEGGIO NUMERICO**
E' un punto di eccellenza	capacità generativa	10
E' un punto di forza	capacità avanzata	8/9
Supera le aspettative	capacità consolidata	7
E' adeguato alle aspettative	capacità adeguata	6
Necessita di miglioramento	capacità parziale	4/5
E' inferiore alle aspettative	capacità non adeguata	2/3
Non adeguato	capacità non presente	0/1

Il punteggio finale è calcolato come sommatoria dei punteggi ottenuti in ciascun parametro di valutazione ponderato per il peso assegnato a ciascuno di essi e rapportati al peso di questa sezione (40 punti).

4.1.5 Esiti valutazione

La valutazione conclusiva è espressa come sommatoria dei punteggi finali acquisiti nei due ambiti (*Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, Comportamenti)* .

Conclusa la fase di valutazione, il Sindaco approva gli esiti con propria disposizione e consegna al SG e al DG la scheda di valutazione.

La valutazione è considerata negativa qualora il punteggio complessivo ottenuto risulti inferiore a 60/100.

4.1.6 Istanza di riesame

Entro 10 giorni dalla consegna della scheda di valutazione il SG e il DG può presentare richiesta di riesame al Sindaco motivando puntualmente l'oggetto della contestazione.

Sulle controdeduzioni decide il Sindaco con l'eventuale supporto del Direttore e del NDV.

Gli esiti del ricorso devono essere comunicati al valutato di norma entro 20 giorni dalla data di presentazione dell'istanza di riesame.

4.1.7 Premialità

Gli esiti del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del SG e del DG[11] sono collegati con il sistema premiale al fine di incentivare il merito.

La quota di risorse destinata a remunerare la performance individuale del SG e del DG è calcolata con riferimento all'indennità di risultato di ciascuno di essi a cui si applica la medesima percentuale definita in sede di contrattazione integrativa per i dirigenti.

4.1.7.1 Determinazione budget risorse per ambito di valutazione

La quota di risorse destinata ad incentivare la performance individuale del SG e del DG viene ripartita in due budget come di seguito indicato:

SG /DG		
Quota indennità di risultato destinata a incentivare la performance individuale del SG	60%	Budget per incentivare il raggiungimento di obiettivi riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
	40%	Budget per incentivare le competenze professionali e manageriali

4.1.7.2 Determinazione importo premio da erogare

Sulla base degli esiti del processo di misurazione e valutazione al SG e del DG verrà corrisposta, per ciascun fattore di valutazione, il valore economico (budget) riproporzionato sulla base del punteggio acquisito in sede di valutazione come di seguito descritto:

- *Premio collegato al raggiungimento di obiettivi riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità:* La quota individuale determinata ex ante per remunerare il raggiungimento degli obiettivi riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità viene riproporzionata sulla base del punteggio attribuito agli obiettivi di sviluppo. L'ammontare di risorse così individuato subisce una decurtazione in caso di parziale o mancato raggiungimento degli obiettivi di funzionamento come di seguito indicato:

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO MEDIO OBIETTIVI DI FUNZIONAMENTO	**% DECURTAZIONE**
95 - 100	0 %
90 - 94.99	5%
85 – 89.99	10%
80 – 84.99	15%
75- 79.99	20%
70 – 74.99	25%
60 – 69.99	30%
<59.99	50%

- *Premio collegato ai comportamenti:* La quota individuale determinata ex ante per

[11] Si applica solo se il contratto individuale di lavoro del Direttore Generale prevede la retribuzione di risultato

remunerare i comportamenti viene riproporzionata sulla base del punteggio attribuito agli stessi.

4.1.7.3 Mancata erogazione del premio

L'indennità di risultato connessa alla performance individuale non viene attribuita in mancanza di valutazione o qualora il punteggio complessivo conseguito dalla performance individuale

(performance ambito organizzativo di diretta responsabilità organizzativa + obiettivi individuali + comportamenti) risulti inferiore a punti 60.

4.1.8 Somme non spese

Le somme destinate ad incentivare la performance individuale del Segretario Generale NON EROGATE a seguito del processo di valutazione costituiscono economie di bilancio.

TITOLO II

Misurazione e Valutazione Performance individuale Dirigenti

4.2.1 Ambito di applicazione

La presente metodologia si applica al personale di qualifica dirigenziale del Comune di Prato, assunto a tempo indeterminato e determinato.

Nel caso in cui un dirigente cambi incarico nel corso dell'anno, la valutazione della performance riferita all'ambito organizzativo di diretta responsabilità dovrà essere effettuata per ciascuno degli incarichi ricoperti - purché uguali o superiori a 30 giorni, in proporzione allapermanenza in ciascuno di essi.

E' escluso il personale di qualifica dirigenziale in aspettativa, in distacco totale e/o in comando presso altro ente[12], per il quale si applicano i sistemi vigenti presso l'ente di assegnazione;

4.2.2 Fattori di misurazione e valutazione

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti si effettua sulla base dei seguenti fattori:

- Fattore 1 - *Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (peso 60/100):* riguarda il grado di realizzazione degli obiettivi riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità del dirigente (obiettivi di struttura).
- Fattore 2 – *Competenze manageriali e professionali* (peso 40/100): valuta le abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti e si articola in 10 parametri:

DIRIGENTI	
PARAMETRI	**PESO**
1. Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale	10
2. Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione	10
3. Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura	10
4. Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'articolazione organizzativa affidata, compresa la capacità di controllare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo	10
5. Capacità di svolgere le attività assegnate e raggiungere gli obiettivi attraverso l'utilizzo razionale delle risorse	10
6. Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati	10
7. Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna	10
8. Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo	10
9. Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività	10
10. Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori	10

[12] L'esclusione non si applica al personale in distacco e/o in comando presso la SDS

4.2.3 Il processo di misurazione

La misurazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità dei dirigenti è di competenza del NDV che si avvale della struttura tecnica di supporto per la rilevazione dei dati e si propone di rilevare in modo oggettivo gli scostamenti fra i valori attesi dichiarati in sede previsionale e i risultati effettivamente raggiunti indipendentemente dai motivi che possono aver inciso sul mancato/parziale raggiungimento.

In occasione del monitoraggio infrannuale, i dirigenti predispongono lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Il NDV rileva il grado di realizzazione degli obiettivi e verifica che sia in linea con le attese. Gli esiti del monitoraggio sono trasmessi al Direttore Generale che può decidere di introdurre eventuali correttivi. Per il controllo di fine anno ciascun Dirigente predispone il consuntivo sul grado di realizzazione di tuttigli obiettivi assegnati da trasmettere al NDV evidenziando e motivando gli scostamenti fra risultati attesi e risultati prodotti. Il grado di realizzazione degli obiettivi di struttura è misurato singolarmente su una scala percentuale che va da 0% a 100%. Gli esiti del sistema di misurazione degli obiettivi di struttura dei dirigenti rilevati dal NDV sono utilizzati per calcolare il grado di attuazione delle strategie nell'ambito della valutazione della performance organizzativa di ente e sono trasmessi al Direttore generale per la valutazione della performance individuale.

4.2.4 Il processo di valutazione

La valutazione della perfomance individuale dei dirigenti è di competenza del Sindaco che si avvale del Direttore Generale per gestire il contradditorio con i dirigenti.

Il Direttore Generale acquisisce gli esiti del sistema di misurazione e, sentite le motivazioni degli interessati, formula in accordo con il NDV, una proposta di valutazione da sottoporre al Sindaco.

La valutazione può pertanto discostarsi dagli esiti del sistema di misurazione in considerazione di fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e individuali, purché opportunamente motivata.

4.2.4.1 ***La valutazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità dei dirigenti*** è proposta dal Direttore Generale e avviene partendo dagli esiti del sistema di misurazione.

Il Direttore, in accordo con il NDV, può pertanto confermare il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura rilevato a seguito del processo di misurazione o può attribuire un valore diverso in ragione delle motivazioni del dirigente. Lo scostamento dall' esito della misurazione deve comunque essere motivato.

A ciascun obiettivo di struttura (sviluppo e funzionamento) è assegnato un punteggio numerico da 0 a 100 corrispondente alla valutazione effettuata sui risultati raggiunti.

Il punteggio finale è dato dalla sommatoria dei punteggi acquisiti negli obiettivi di sviluppo ponderati e riparametrati al peso di questa sezione (40 punti).

Per quanto riguarda gli obiettivi di funzionamento, il punteggio medio ottenuto (nel caso sia inferiore a 100) verrà utilizzato per decurtare l'importo spettante per remunerare gli obiettivi di sviluppo, secondo quanto previsto al par. 4.2.7.2

4.2.4.2 ***<u>La valutazione delle competenze manageriali e professionali dei dirigenti</u>*** è proposta dal Direttore Generale e avviene in relazione ai comportamenti organizzativi richiesti.

Ciascun parametro viene valutato con l'attribuzione di un giudizio mediante una scala articolata in 7 livelli (grading) a ciascuno dei quali corrisponde un tipo di capacità osservata.

Ai diversi livelli di grading sono associati i seguenti punteggi numerici:

GIUDIZIO SINTETICO	CAPACITA' OSSERVABILE	PUNTEGGIO NUMERICO
E' un punto di eccellenza	capacità generativa	10
E' un punto di forza	capacità avanzata	8/9
Supera le aspettative	capacità consolidata	7
E' adeguato alle aspettative	capacità adeguata	6
Necessita di miglioramento	capacità parziale	4/5
E' inferiore alle aspettative	capacità non adeguata	2/3
Non adeguato	capacità non presente	0/1

Il punteggio finale è calcolato come sommatoria dei punteggi ottenuti in ciascun parametro di valutazione ponderato per il peso assegnato a ciascuno di essi e rapportati al peso di questa sezione (40 punti).

4.2.5 Esiti valutazione

La valutazione conclusiva è espressa come sommatoria dei punteggi finali acquisiti nei due ambiti (*Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, Comportamenti)*.

Il Sindaco approva le risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti con propria disposizione; la scheda di valutazione è consegnata a ciascun dirigente dal Direttore Generale che provvede a chiarire le motivazioni della valutazione evidenziando le aree di miglioramento.

La valutazione è considerata negativa qualora il punteggio ottenuto risulti inferiore a 60 punti.

La valutazione negativa della performance dei dirigenti è rilevante ai fini della responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del D.Lgs. 165/2001.

La valutazione negativa reiterata nell'ultimo triennio, tale da comportare un punteggio medio inferiore a 60, rileva ai fini del licenziamento disciplinare[13].

4.2.6 Istanza di riesame

Entro 10 giorni dalla consegna della scheda di valutazione il dirigente può presentare richiesta di

[13] D.Lgs 165/2001, articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies

riesame al Sindaco motivando puntualmente l'oggetto della contestazione.

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

4.2.7 Premialità

Gli esiti del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono collegati con il sistema premiale al fine di incentivare il merito dei soggetti che hanno contribuito al raggiungimento dei risultati attesi.

4.2.7.1 Determinazione quota base di risorse per incentivare la Performance individuale

L'ammontare delle risorse destinate a remunerare la performance individuale dei dirigenti, definito a livello decentrato, viene suddiviso fra i due fattori di valutazione secondo il peso attribuito agli stessi:

DIRIGENTI		
Totale risorse destinate a incentivare la performance individuale	60%	1. Budget per incentivare il raggiungimento di obiettivi di sviluppo riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
	40%	3. Budget per incentivare le competenze professionali e manageriali

La quota base individuale di ciascun dirigente varia in base al peso degli obiettivi attribuito dal NDV nella fase ex ante ed è calcolato come sommatoria di due componenti (B1+B2) come di seguito descritto:

METODO DI CALCOLO

*B1 - QUOTA BASE PER REMUNERARE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI RIFERITI ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ (VARIA IN BASE AL PESO EX ANTE ASSEGNATO AGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO). IL VALORE ECONOMICO DI CIASCUN OBIETTIVO DI SVILUPPO È CALCOLATO SULLA BASE DEL SEGUENTE ALGORITMO = [(BUDGET OBIETTIVI DI SVILUPPO / SOMMATORIA PESI DI TUTTI GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO) * PESO DI CIASCUN OBIETTIVO DI SVILUPPO]. LA SOMMATORIA DEI VALORI ECONOMICI DI TUTTI GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO ASSEGNATI AL MEDESIMO DIRIGENTE COSTITUISCE IL VALORE B1. GLI OBIETTIVI DI FUNZIONAMENTO NON CONCORRONO A DETERMINARE LA QUOTA DESTINATA AD INCENTIVARE QUESTOAMBITO DI PERFORMANCE MA AGISCONO COME CORRETTIVO IN DIMINUZIONE IN CASO DI MANCATA O PARZIALE REALIZZAZIONE.*

B2 - QUOTA BASE PER REMUNERARE COMPORTAMENTI: IL VALORE ECONOMICO EX ANTE È UGUALE PER TUTTI ED È DATO DAL BUDGET COMPORTAMENTI / NR. DIRIGENTI[14] OGGETTO DI VALUTAZIONE.

[14] Compreso il SG se svolge funzioni dirigenziali aggiuntive.

4.2.7.2 Determinazione importo premio da erogare

Sulla base degli esiti del processo di misurazione e valutazione ad ogni dirigente verrà corrisposto, per ciascun fattore di valutazione, la quota individuale ex ante riproporzionatasulla base del punteggio acquisito in sede di valutazione.

- *Premio collegato al raggiungimento di obiettivi riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità:* La quota individuale determinata ex ante per remunerare il raggiungimento degli obiettivi riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (B1) viene riproporzionata sulla base del punteggio acquisito, in sede di valutazione, dagli obiettivi di sviluppo. L'ammontare di risorse, così individuato, subisce una decurtazione in caso di parziale o mancato raggiungimento degli obiettivi di funzionamento, come di seguito indicato:

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO MEDIO OBIETTIVI DI FUNZIONAMENTO	**% DECURTAZIONE**
95 - 100	0 %
90 - 94.99	5%
85 – 89.99	10%
80 – 84.99	15%
75- 79.99	20%
70 – 74.99	25%
60 – 69.99	30%
<59.99	50%

- *Premio collegato ai comportamenti*: La quota individuale determinata ex ante per remunerare i comportamenti B2 viene riproporzionata sulla base del punteggio attribuito agli stessi.
- Per i dirigenti che hanno raggiunto i punteggi di valutazione più alti, il premio viene calcolato secondo la modalità prevista dal Contratto integrativo decentrato della dirigenza, con riferimento all'articolo relativo alla "Differenziazione e variabilità della retribuzione di risultato". Nel medesimo articolo è indicata anche la percentuale dei dirigenti che può beneficiare di questa differenziazione.

4.2.7.3 Mancata erogazione del premio

L'indennità di risultato connessa alla performance individuale non viene attribuita in mancanza di valutazione o qualora il punteggio complessivo conseguito dalla performance individuale (performance ambito organizzativo di diretta responsabilità organizzativa + obiettivi individuali+ comportamenti) risulti inferiore a punti 60.

4.2.8 Retribuzione Interim

In caso di attribuzione di incarichi aggiuntivi in relazione a posizioni ad interim, si procederà ad attribuire una quota di indennità di risultato, secondo la percentuale del valore economico della posizione definita in sede di contrattazione decentrata.

La definizione del risultato spettante è subordinata alla valutazione da parte del Ndv del grado di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo relativi al periodo di durata dell'incarico ad interim. La retribuzione di risultato effettiva viene così calcolata:

Importo derivante dalla percentuale della posizione per il periodo di sostituzione X % media di raggiungimento obiettivi di sviluppo.

All'importo spettante per gli obiettivi di sviluppo verrà applicata, se presente, la % di decurtazione derivante dal mancato raggiungimento degli obiettivi di funzionamento.

Ai dirigenti con incarichi ad interim viene consegnata dal DG apposita scheda di valutazione sul servizio in oggetto.

4.2.9 Somme non spese

Le somme destinate ad incentivare la performance individuale dei dirigenti non erogate per riparametrazioni effettuate in base alla durata dell'incarico e/o all'effettiva copertura del ruolo nell'anno di riferimento, costituiscono economie di fondo e vanno ad incrementare il fondo di risultato dell'annualità successiva a quella di erogazione.

Le somme destinate ad incentivare la performance individuale dei dirigenti non erogate a seguito del processo di valutazione o perché connesse a funzioni dirigenziali assegnate al SG costituiscono economie di bilancio

.

TITOLO III
Misurazione e Valutazione Performance individuale Funzionari titolari di Posizione Organizzativa

4.3.1 Ambito di applicazione

La presente metodologia si applica al personale dipendente del Comune di Prato, assunto a tempo indeterminato appartenente alla categoria D e titolare di incarico di Posizione organizzativa per almeno 40 giorni[15] nell'anno di riferimento. Qualora l'incarico sia di durata inferiore a 40 giorni il funzionario è valutato sulla base della metodologia applicata per il personale di categoria.

E' escluso il personale in aspettativa, in distacco totale e/o in comando presso altro ente[16], per il quale si applicano i sistemi vigenti presso l'ente di assegnazione;

Nel caso in cui il funzionario abbia ricoperto più incarichi di PO nel corso dell'anno di riferimento la valutazione è effettuata dal dirigente della struttura presso cui il dipendente ha ricoperto l'incarico di PO per il periodo più lungo.

4.3.2 Fattori di misurazione e valutazione

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale di categoria D con incarico di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità è effettuata dal Dirigente responsabile della struttura di appartenenza ed è collegata ai seguenti fattori :

- Fattore 1 - *Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (peso 70/100):* riguarda il grado di realizzazione degli obiettivi riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità della PO .
- Fattore 2 – *Competenze manageriali e professionali* (peso 30/100): valuta le abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti e si articola in 6 parametri il cui peso varia in relazione alla tipologia di incarico di PO ricoperto:

PARAMETRI	DESCRIZIONE	PESO PO responsabili di UOC	PESO PO alta professionalità
1. Analisi e problem solving	capacità di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate;	**15**	**20**

[15] Presenza effettiva non continuativa (risultante dalle timbrature)

[16] L'esclusione non si applica al personale in distacco e/o in comando presso la SDS

PARAMETRI	DESCRIZIONE	PESO PO responsabili di UOC	PESO PO alta professionalità
2. Consapevolezza organizzativa	capacità di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission) ¸	**10**	**15**
3. Orientamento al risultato	capacità di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati;	**20**	**10**
4. Iniziativa e autonomia decisionale	capacità di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta;	**20**	**15**
5. Capacità relazionali e team work	capacità di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro;	**20**	**20**
6. Grado di flessibilità e capacità innovativa	capacità di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi.	**15**	**20**

4.3.3 Il processo di misurazione

La misurazione della performance relativa agli obiettivi di struttura specificamente assegnati ai titolari di PO è di competenza del NDV .

Nel corso dell'esercizio di riferimento, i titolari di PO relazionano periodicamente al proprio Dirigente in merito al grado di realizzazione degli obiettivi assegnati. Il Dirigente verifica le performance delle PO non in linea con i risultati attesi, individuando azioni e percorsi di miglioramento.

Per il controllo di fine anno ciascuna PO relaziona al proprio dirigente in merito ai risultati raggiunti negli obiettivi di struttura assegnati

Gli esiti del sistema di misurazione e valutazione degli obiettivi di struttura[17] di ciascuna articolazione organizzativa, validati dal NDV, sono trasmessi al Dirigente di riferimento per la valutazione della performance individuale dei titolari di PO.

4.3.4 Il processo di valutazione

La valutazione della performance individuale dei funzionari titolari di PO è di competenza del Dirigente di riferimento.

Il Dirigente, acquisite le informazioni trasmesse dal NDV e tenuto conto di eventuali fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sull'operato del titolare di PO, effettua

[17] Il valore utilizzato è quello che consegue dalla valutazione della performance individuale dei dirigenti

la valutazione.

La valutazione può pertanto discordarsi dal grado di raggiungimento degli obiettivi validato dal NDV purché opportunamente motivata.

4.3.4.1 La valutazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità delle PO

Il Dirigente può confermare il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura validato dal NDV o può attribuire un valore diverso in ragione delle motivazioni e/o dell'apporto del funzionario titolare di PO. Lo scostamento deve comunque essere motivato dal valutatore.

A ciascun obiettivo di struttura (sviluppo e funzionamento) assegnato alla PO, il Dirigente valutatore attribuisce un punteggio che va da un minimo di 0 ad un massimo di 100.

Il punteggio finale è calcolato come sommatoria dei punteggi ottenuti nei singoli obiettivi ponderati per il contributo richiesto ex ante alla PO espresso in termini %. Il risultato della sommatoria viene poi riparametrato al peso di questa sezione (70 punti).

4.3.4.2 La valutazione delle competenze manageriali e professionali dei funzionari titolari di PO

avviene in relazione ai comportamenti organizzativi richiesti.

Ciascun parametro viene valutato dal dirigente di riferimento con l'attribuzione di un giudizio mediante una scala articolata in 7 livelli (grading) a ciascuno dei quali corrisponde un tipo di capacità osservata. Ai diversi livelli di grading sono associati i seguenti punteggi numerici:

GIUDIZIO SINTETICO	CAPACITA' OSSERVABILE	PUNTEGGIO NUMERICO
E' un punto di eccellenza	capacità generativa	10
E' un punto di forza	capacità avanzata	8/9
Supera le aspettative	capacità consolidata	7
E' adeguato alle aspettative	capacità adeguata	6
Necessita di miglioramento	capacità parziale	4/5
E' inferiore alle aspettative	capacità non adeguata	2/3
Non adeguato	capacità non presente	0/1

Il punteggio finale è calcolato come sommatoria dei punteggi ottenuti in ciascun parametro di valutazione ponderato per il peso assegnato a ciascuno di essi e riparametrato al peso di questa sezione (30 punti).

4.3.5 Esiti valutazione

La valutazione conclusiva è espressa come sommatoria dei punteggi finali acquisiti nei due ambiti (*Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, Comportamenti)* .

Conclusa la fase di valutazione, il Dirigente consegna la scheda di valutazione a ciascuna PO attribuita alla propria articolazione organizzativa e provvede a chiarire le motivazioni della valutazione e ad evidenziare

le aree di miglioramento.

La valutazione è considerata negativa qualora il punteggio complessivo ottenuto risulti inferiore a 60 punti.

La valutazione negativa reiterata nell'ultimo triennio, tale da comportare un punteggio medio inferiore a 60 punti, rileva ai fini del licenziamento disciplinare[18].

4.3.6 Istanza di riesame

Entro 12 giorni dalla consegna della scheda di valutazione il funzionario titolare di PO può presentare richiesta di riesame al proprio dirigente motivando puntualmente l'oggetto della contestazione.

Il Dirigente può rivedere la valutazione fatta, anche a seguito di eventuale colloquio con il dipendente.

Gli esiti del ricorso devono essere comunicati al valutato di norma entro 12 giorni dalla data di presentazione dell'istanza di riesame.

4.3.7 Premialità

Gli esiti del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono collegati con ilsistema premiale al fine di incentivare il merito dei soggetti che hanno contribuito al raggiungimento dei risultati attesi.

4.3.7.1 Determinazione budget individuale di risorse per ambito di valutazione

La percentuale delle risorse destinate a remunerare annualmente la performance individuale dei titolari di PO è stabilito in sede di contrattazione decentrata.

La quota di risorse destinata a remunerare la performance individuale di ciascun funzionario titolare di PO[19] viene ripartita in due budget come di seguito indicato:

TITOLARI PO		
Quota indennità di risultato destinata a individuale di ciascuno	70%	Budget individuale per incentivare la performance ambito organizzativo di diretta responsabilità
	30%	Budget individuale per incentivare le competenze professionali e manageriali

4.3.7.2 Determinazione importo premio da erogare

Sulla base degli esiti del processo di misurazione e valutazione a ciascun titolare di PO verrà corrisposto, per ciascun fattore di valutazione, il budget individuale determinato ex ante riproporzionato sulla base del punteggio acquisito in sede di valutazione.

4.3.7.3 Mancata erogazione del premio

L'indennità di risultato connessa alla performance individuale non viene attribuita in mancanza di valutazione o qualora il punteggio complessivo conseguito dalla performance individuale (performance ambito organizzativo di diretta responsabilità organizzativa + comportamenti) risulti

[18] D.Lgs 165/2001, articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies

[19] Pari al 90% della retribuzione di risultato individuata per ciascun titolare di PO

inferiore a punti 60.

4.3.8 Somme non spese

Le somme destinate ad incentivare la performance individuale delle PO non erogate per riparametrazioni effettuate in base alla durata dell'incarico e/o all'effettiva copertura del ruolo nell'anno di riferimento, detratto l'importo necessario a remunerare eventuali incarichi ad interim, costituiscono economie di bilancio.

Le somme destinate ad incentivare la performance individuale delle PO non erogate a seguito del processo di valutazione costituiscono economie di bilancio.

TITOLO IV
Misurazione e Valutazione Performance individuale Personale di categoria A, B, C, D (escluso PO)

4.4.1 Ambito di applicazione

La presente metodologia si applica al personale dipendente del Comune di Prato, assunto a tempo indeterminato e determinato, appartenente alle categorie A, B, C e D purché abbia prestato un periodo di servizio nell'ente maggiore o uguale a 40 giorni[20] nell'anno di riferimento.

E' escluso:

a) il personale a tempo determinato il cui contratto sia di durata inferiore a 6 mesi;
b) il personale in aspettativa, in distacco totale e/o in comando presso altro ente[21], per il quale si applicano i sistemi vigenti presso l'ente di assegnazione;

Nel caso in cui il dipendente sia stato interessato da processi di mobilità interna all'Ente nel corso dell'anno di riferimento la valutazione è effettuata dal dirigente della struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo.

4.4.2 Fattori di misurazione e valutazione

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale di categoria è effettuata dal Dirigente responsabile della struttura di appartenenza ed è collegata ai seguenti fattori :

- Fattore 1 – *Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (peso 70/100):* riguarda il grado di realizzazione degli obiettivi di struttura specificamente assegnati dal dirigente;
- Fattore 2 – *Competenze dimostrate* (peso 30/100): valuta le abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti. La valutazione delle competenze avviene in riferimento a parametri differenziati per categoria di appartenenza come di seguito indicato:

Categoria A

Competenze		**Capacità/abilità osservabili**	**Peso**
Qualità della prestazione	**1**	E' preciso e cura anche i dettagli del proprio lavoro	**40**
Capacità relazionali e orientamento al cliente	**2**	E' capace di mantenere un atteggiamento cortese e disponibile nei confronti degli utenti esterni e dei colleghi anche in situazioni di tensione	**60**

[20] Presenza effettiva in servizio anche non continuativa (risultante dalle timbrature)

[21] L'esclusione non si applica al personale in distacco e/o in comando presso la SDS

Categoria B

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Peso
Consapevolezza organizzativa e autonomia operativa	**1**	E' capace di utilizzare gli strumenti e i metodi di lavoro sfruttandone tutte le potenzialità in relazione alle esigenze del proprio ufficio/servizio	**20**
Capacità relazionali e orientamento al cliente	**2**	Presta attenzione e sa interpretare i bisogni dell'utenza dimostrando un atteggiamento calmo e cortese in qualsiasi situazione	**50**
Grado di flessibilità	**3**	Riesce a far fronte agli imprevisti e si mostra disponibile a svolgere compiti anche se non strettamente pertinenti alle proprie mansioni	**30**

Categoria C

Competenze		Capacità/abilità osservabili	Peso
Consapevolezza organizzativa	**1**	E' capace di utilizzare gli strumenti e i metodi del proprio lavoro sfruttandone le potenzialità anche in relazione alle esigenze di altri uffici/servizi	**20**
Orientamento al risultato	**2**	E' capace di seguire con metodo e sistematicità l'andamento del proprio lavoro mostrando attenzione ai risultati attesi (efficacia)	**20**
Iniziativa e autonomia decisionale	**3**	E' capace di agire tempestivamente effettuando scelte anche in assenza di norme procedurali	**20**
Capacità relazionali e orientamento al cliente	**4**	E' capace di interpretare le richieste e i bisogni dell'interlocutore(interno/esterno) affrontando in modo equilibrato le situazioni di tensione	**30**
Grado di flessibilità e di adattamento al cambiamento	**5**	E' interessato/motivato ad essere coinvolto in situazioni lavorative o attività che esulano dalle funzioni strettamente assegnate	**10**

Categoria D

Competenze		Capacità/abilità osservabili	peso
Analisi/problem solving	**1**	E' capace di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate	**20**
Consapevolezza organizzativa	**2**	E' capace di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission)	**15**
Orientamento al risultato	**3**	E' capace di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati	**15**
Iniziativa e autonomia decisionale	**4**	E' capace di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta	**15**
Capacità relazionali e team work	**5**	E' capace di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro	**15**

Competenze		Capacità/abilità osservabili	peso
Grado di flessibilità e capacità innovativa	**6**	E' capace di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi	**20**

4.4.3 Il processo di misurazione

La misurazione della performance relativa agli obiettivi di struttura specificamente assegnati ai dipendenti è di competenza del NDV .

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della performance individuale attesa dei dipendenti è oggetto di una verifica intermedia, nella quale possono essere introdotti, in accordo con il Dirigente, eventuali correttivi.

4.4.3.1 La misurazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali avviene in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura (funzionamento e sviluppo) assegnati ai dipendenti.

Gli esiti del sistema di misurazione e valutazione degli obiettivi di struttura[22] di ciascuna articolazione organizzativa, validati dal NDV, sono trasmessi al Dirigente di riferimento per la valutazione della performance individuale dei dipendenti agli stessi collegati.

4.4.4 Il processo di valutazione

La valutazione della performance individuale dei dipendenti è di competenza del Dirigente di riferimento.

Il Dirigente, acquisite le informazioni trasmesse dal NDV e tenuto conto di eventuali fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sull'operato del dipendente, effettua la valutazione.

La valutazione può pertanto discostarsi dal grado di raggiungimento degli obiettivi validato dal NDV purché opportunamente motivata.

4.4.4.1 La valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali

Il Dirigente può confermare il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura rilevato dal NDV o può attribuire un valore diverso in ragione dell'entità del contributo assicurato dal singolo dipendente. Lo scostamento deve comunque essere motivato dal valutatore.

Ad ogni obiettivo assegnato a ciascun dipendente, il Dirigente valutatore attribuisce un punteggio che va da un minimo di 0 ad un massimo di 100.

Il punteggio finale di ciascun dipendente è calcolato come sommatoria dei punteggi ottenuti nei singoli obiettivi ponderati per il contributo richiesto ex ante al dipendente in termini %.

[22] Il valore utilizzato è quello che consegue dalla valutazione della performance individuale dei dirigenti

Il risultato della sommatoria viene poi riparametrato al peso di questa sezione (70 punti).

4.4.1.2 ***<u>La valutazione delle competenze dimostrate dal personale di categoria</u>*** avviene in relazione a comportamenti organizzativi richiesti.

Ciascun parametro viene valutato dal dirigente di riferimento con l'attribuzione di un giudizio mediante una scala articolata in 7 livelli (grading) a ciascuno dei quali corrisponde un tipo di capacità osservata. Ai diversi livelli di grading sono associati i seguenti punteggi numerici:

GIUDIZIO SINTETICO	CAPACITA' OSSERVABILE	PUNTEGGIO NUMERICO
E' un punto di eccellenza	capacità generativa	10
E' un punto di forza	capacità avanzata	8/9
Supera le aspettative	capacità consolidata	7
E' adeguato alle aspettative	capacità adeguata	6
Necessita di miglioramento	capacità parziale	4/5
E' inferiore alle aspettative	capacità non adeguata	2/3
Non adeguato	capacità non presente	0/1

Il punteggio finale è calcolato come sommatoria dei punteggi ottenuti in ciascun parametro di valutazione ponderato per il peso assegnato a ciascuno di essi e riparametrato al peso di questa sezione (30 punti).

4.4.2 Esiti valutazione

La valutazione conclusiva è espressa come sommatoria dei punteggi finali acquisiti nei due fattori di valutazione *(raggiungimento obiettivi di gruppo o individuali, competenze dimostrate*).

Conclusa la fase di valutazione, il Dirigente consegna la scheda di valutazione a ciascun dipendente attribuito alla propria articolazione organizzativa e provvede a chiarire le motivazioni della valutazione evidenziando le aree di miglioramento.

La valutazione è considerata negativa qualora il punteggio ottenuto risulti inferiore a 60 punti.

La valutazione negativa reiterata nell'ultimo triennio, tale da comportare un punteggio medio inferiore a 60 punti, rileva ai fini del licenziamento disciplinare[23].

4.4.3 Richiesta di riesame.

Entro 12 giorni dalla consegna della scheda di valutazione il dipendente può presentare richiesta di riesame al proprio dirigente motivando puntualmente l'oggetto della contestazione.

Il Dirigente può rivedere la valutazione fatta, anche a seguito di eventuale colloquio con il dipendente.

Gli esiti del ricorso devono essere comunicati al valutato di norma entro 12 giorni dalla data di

[23] D.Lgs 165/2001, articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies

presentazione dell'istanza di riesame.

4.4.4 Premialità

Gli esiti del sistema di misurazione e valutazione sono collegati con il sistema premiale al fine di incentivare il merito dei soggetti che hanno contribuito al raggiungimento dei risultati attesi.

4.4.4.2 Determinazione quota base per incentivare la performance individuale

Il totale delle risorse destinate a remunerare la performance individuale del personale di categoria, definito a livello decentrato, viene ripartito tra tutti i dipendenti (con esclusione del personale di categoria D con incarico di Posizione Organizzativa) definendo prima una budget di risorse per categoria e poi una quota base individuale differenziata per categoria[24].

4.4.4.3 Determinazione importo premio da erogare

Sulla base degli esiti del processo di misurazione e valutazione a ciascun dipendente verrà corrisposta la quota base individuale di premio determinata secondo quanto stabilito a livello decentrato e riproporzionata sulla base del punteggio acquisito in sede di valutazione.

4.4.4.4 Mancata erogazione del premio

Il premio di produttività connesso alla performance individuale del personale di categoria non viene attribuito in mancanza di valutazione e qualora la percentuale di realizzazione della performance individuale risulti inferiore a punti 60.

4.4.5 Somme non spese

Le somme di parte stabile destinate ad incentivare la performance individuale del personale di categoria non erogate a seguito del processo di valutazione costituiscono economie del Fondo delle risorse decentrate.

[24] Il metodo di calcolo definito in sede di contrattazione decentrata è il seguente:

A. Budget indifferenziato per categoria:

n. totale dipendenti dell'ente di cat. A * 100 (differenziale per categoria) = a	
n. totale dipendenti dell'ente di cat. B * 115 (differenziale per categoria) = b	
n. totale dipendenti dell'ente di cat. C * 145 (differenziale per categoria) = c	
n. totale dipendenti dell'ente di cat. D * 170 (differenziale per categoria) = d	
X =	Tot Risorse della performance organizzativa / a+b+c+d

B Quota base per il personale di ciascuna categoria:

quota base del personale di cat. A = X* 100
quota base del personale di cat. B = X* 115
quota base del personale di cat. C = X* 145
quota base del personale di cat. D = X* 170

MODELLI SCHEDE DI VALUTAZIONE

Scheda Valutazione Performance organizzativa di ente
Anno

FATTORI DI VALUTAZIONE	**Peso fattori**	**esito misurazione e valutazione**	**punteggio riparametrato peso dei fattori di valutazione**
Grado attuazione strategie	50		
Stato salute amministrazione	30		
Stato salute città	20		
	100	PUNTEGGIO TOTALE	

Data _____

Il NDV _____

Scheda Valutazione Performance Individuale
Anno

SEGRETARIO GENERALE

Valore sezione	OBIETTIVI DI SVILUPPO	grado realizzazione obiettivi di sviluppo	punteggio ponderato	punteggio riparametrato peso della sezione
60	OB. Sviluppo 1			
	OB. Sviluppo 2			
	OB. Sviluppo n			
		TOTALE OBIETTIVI DI SVILUPPO		

		esito valutazione comportamenti	punteggio ponderato	punteggio riparametrato peso della sezione
Valore sezione	COMPORTAMENTI			
40	Collaborazione giuridico amministrativa, funzioni consultive e attività di rogito			
	Correttezza amministrativa, anticorruzione e trasparenza			
	Comportamenti organizzativi e relazionali nei confronti della struttura			
	Rappresentatività istituzionale			
		TOTALE SEZIONE COMPORTAMENTI		
Punteggio Totale				

OBIETTIVI DI FUNZIONAMENTO	Grado di realizzazione medio obiettivi di funzionamento	Decurtazione

*Data*_____ *Il Sindaco* _____

Il Segretario per ricevuta _____

Scheda Valutazione Comportamenti
Anno
Segretario Generale

COMPORTAMENTI	E' inadeguato		E' inferiore alle aspettative		Necessita di miglioramento		E' adeguato alle aspettative	Supera le aspettative	E' un punto di forza		E' un punto di eccellenza
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Collaborazione giuridico amministrativa, funzioni consultive e attività di rogito: Assistenza agli organi di governo in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, statuto e regolamenti; Partecipazione con funzioni consultive e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione; Rogito dei contratti nei quali l'ente è parte ed autentica delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Ente locale											
Correttezza amministrativa, anticorruzione e trasparenza : Presidio attività di auditing interno e introduzione di misure volte a garantire la correttezza amm.va, Definizione Piano anticorruzione e controllo attuazione misure per ridurre il rischio; Garante trasparenza ente											
Comportamenti organizzativi e relazionali nei confronti della struttura Capacità di creare e mantenere un clima organizzativo positivo all'interno dell'ente . Ricerca di un rapporto aperto e comunicativo con gli organi politici finalizzato ad individuare gli strumenti più idonei al raggiungimento delle policy											
Rappresentatività istituzionale Capacità di rappresentare l'Ente nei rapporti con altre istituzioni Capacità di gestire in modo efficace ed efficiente i processi interistituzionali di competenza											

IL SINDACO

Scheda Valutazione Performance Individuale
Anno

DIRETTORE GENERALE

Valore sezione	OBIETTIVI DI SVILUPPO	grado realizzazione obiettivi di sviluppo	punteggio ponderato	punteggio riparametrato peso della sezione
60	**OB. Sviluppo 1**			
	OB. Sviluppo 2			
	OB. Sviluppo n			
		TOTALE OBIETTIVI DI SVILUPPO		

Valore sezione	COMPORTAMENTI	esito valutazione comportamenti	punteggio ponderato	punteggio riparametrato peso della sezione
40	**Apporto individuale quantitativo e qualitativo alla realizzazione degli obiettivi e degli adempimenti dell'Ente**			
	Competenze professionali e manageriali			
	Comportamenti organizzativi e relazionali nei confronti dell'utenza interna e/o esterna			
	Valorizzazione delle risorse disponibili			
		TOTALE SEZIONE COMPORTAMENTI		
Punteggio Totale				

OBIETTIVI DI FUNZIONAMENTO	**Grado di realizzazione medio obiettivi di funzionamento**	**Decurtazione**

*Data*_____ *Il Sindaco* _____

Il Direttore per ricevuta _____

Scheda Valutazione Comportamenti
Anno
Direttore Generale

COMPORTAMENTI	E' inadeguato		E' inferiore alle aspettative		Necessita di miglioramento		E' adeguato alle aspettative	Supera le aspettative	E' un punto di forza		E' un punto di eccellenza
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apporto individuale quantitativo e qualitativo alla realizzazione degli obiettivi e degli adempimenti dell'Ente Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione											
Competenze professionali e manageriali Capacità di pianificare le attività, stabilire le priorità operative, controllare le attività strategiche, apportare i giusti correttivi, Capacità di favorire i processi di innovazione finalizzati al miglioramento della gestione dei servizi erogati											
Comportamenti organizzativi e relazionali nei confronti dell'utenza esterna e\o interna Capacità di creare e mantenere un clima organizzativo positivo all'interno della struttura; Capacità di coordinare le attività dei dirigenti per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente, Ricerca di un rapporto aperto e comunicativo con gli amministratori e pronta evidenziazione dei problemi emergenti e delle possibili soluzioni											
Valorizzazione delle risorse disponibili Capacità di massimizzare l'utilizzazione efficace ed efficiente delle risorse umane ed economiche disponibili											

IL SINDACO

Scheda Valutazione Performance Individuale
Anno

NOMINATIVO DIRIGENTE

Valore sezione	OBIETTIVI DI SVILUPPO	grado realizzazione obiettivi di sviluppo	punteggio ponderato	punteggio riparametrato peso della sezione
60	OB. Sviluppo 1			
	OB. Sviluppo 2			
	OB. Sviluppo n			
		TOTALE OBIETTIVI DI SVILUPPO		

Valore sezione	COMPORTAMENTI	esito valutazione comportamenti	punteggio ponderato	punteggio riparametrato peso della sezione
40	Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale			
	Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione			
	Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura			
	Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'articolazione organizzativa affidata, compresa la capacità di controllare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo			
	Capacità di svolgere le attività assegnate e raggiungere gli obiettivi attraverso l'utilizzo razionale delle risorse			
	Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati			
	Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna			
	Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo			
	Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività			
	Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori			
		TOTALE SEZIONE COMPORTAMENTI		
Punteggio Totale				

OBIETTIVI DI FUNZIONAMENTO	Grado di realizzazione media obiettivi di funzionamento	Decurtazione

*Data*_____ *Il Sindaco* _____

Il Dirigente per ricevuta _____

Scheda Valutazione Performance Individuale Servizio ad interim
Anno
NOMINATIVO DIRIGENTE

Valore sezione	OBIETTIVI DI SVILUPPO	grado realizzazione obiettivi di sviluppo	punteggio ponderato	punteggio riparametrato peso della sezione
	OB. Sviluppo 1			
	OB. Sviluppo 2			
	OB. Sviluppo n			
	Punteggio Totale			

	OBIETTIVI DI FUNZIONAMENTO	Grado di realizzazione media obiettivi di funzionamento	Decurtazione

Scheda Valutazione Comportamenti
Anno
Nominativo Dirigente

COMPORTAMENTI	**E' inadeguato**		**E' inferiore alle aspettative**		**Necessita di miglioramento**		**E' adeguato alle aspettative**		**Supera le aspettative**		**E' un punto di forza**		**E' un punto di eccellenza**	
Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**		**7**		**8**	**9**	**10**	
Apporto costruttivo all'analisi dei problemi e capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione														
Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura														
Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'articolazione organizzativa affidata, compresa la capacità di controllare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo														
Capacità di svolgere le attività assegnate e raggiungere gli obiettivi attraverso l'utilizzo razionale delle risorse														
Capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati														
Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna														
Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo														
Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività														
Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori														

IL DIRETTORE GENERALE

Valutazione e sviluppo della performance
Categoria D
con Posizione Organizzativa

Periodo di valutazione dal 01/01/20.. al 31/12/20..

Valutato

Cognome e nome:	**Matricola:**
Livello economico:	
Profilo professionale:	
Servizio/Ufficio:	
Incarico rispetto al quale si effettua la valutazione: TITOLARE POSIZIONE ORGANIZZATIVA	

Dirigente competente alla valutazione
Cognome e nome:

SEZIONE A

Valutazione Risultati Conseguiti Obiettivi
Ambito Organizzativo di diretta responsabilità

La sezione indica gli obiettivi di struttura assegnati al valutato.
Nella colonna grado di raggiungimento è riportato l'esito del processo valutativo effettuato dal NDV .
Attribuire a ciascun obiettivo un punteggio da minimo 0 a massimo 100 ed esprimere obbligatoriamente una motivazione nel caso venga attribuito un valore diverso da quello validato dal NDV

OBIETTIVO	**PESO%**		**ESITO PROCESSO VALUTATIVO NDV**	**PUNTEGGIO DIRIGENTE**
Obiettivo 1	Obiettivo 1			
Obiettivo 2	Obiettivo 2			
Obiettivo …	Obiettivo …			
	TOTALE	**100%**		

COMMENTO:

Nel caso in cui il Dirigente si discosti dal punteggio validato dal NDV, è necessario indicarne il motivo
Obiettivo 1:
Obiettivo 2:

Obiettivo n…

SEZIONE B
Valutazione Competenze manageriali e professionali

Per la valutazione delle abilità/capacità, utilizzare la tabella allegata. Le abilità/capacità sono raggruppate in sei competenze ritenute caratteristiche della categoria D.

PARAMETRI	DESCRIZIONE	PESO PO responsabili di UOC	PESO PO Alta professionalità	Giudizio	Punteggio
1. Analisi e problem solving	capacità di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate;	**15**	**20**		
2. Consapevolezza organizzativa	capacità di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission)	**10**	**15**		
3. Orientamento al risultato	capacità di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati;	**20**	**10**		
4. Iniziativa e autonomia decisionale	capacità di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta;	**20**	**15**		
5. Capacità relazionali e team work	capacità di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro;	**20**	**20**		
6. Grado di flessibilità e capacità innovativa	capacità di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi.	**15**	**20**		

Ciascun parametro viene valutato dal dirigente di riferimento con l'attribuzione di un giudizio mediante una scala articolata in 7 livelli (grading) a ciascuno dei quali corrisponde un tipo di capacità osservata.
Ai diversi livelli di grading sono associati i seguenti punteggi numerici:

GIUDIZIO SINTETICO	*CAPACITA' OSSERVABILE*	*PUNTEGGIO NUMERICO*
E' un punto di eccellenza	*capacità generativa*	*10*
E' un punto di forza	*capacità avanzata*	*8/9*
Supera le aspettative	*capacità consolidata*	*7*
E' adeguato alle aspettative	*capacità adeguata*	*6*
Necessita di miglioramento	*capacità parziale*	*4/5*
E' inferiore alle aspettative	*capacità non adeguata*	*2/3*
Non adeguato	*capacità non presente*	*0/1*

(*) La valutazione riferita al punteggio massimo acquisibile può essere assegnata solo in casi eccezionali e comunque non in maniera diffusa. Nel caso in cui la valutazione relativa a ciascuna voce fosse pari al punteggio minimo o al punteggio massimo acquisibile, le relative valutazioni devono essere opportunamente motivate nello spazio sottostante:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

	NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

SEZIONE C

Andamento dello sviluppo del dipendente

Il giudizio dovrà essere espresso tenendo conto anche delle azioni specifiche di miglioramento concordate con il valutato.

GIUDIZIO DI SINTESI

Andamento della prestazione

☐ In flessione ☐ Stabile ☐ In miglioramento* ☐ In notevole miglioramento *****

MOTIVAZIONE

(*) Nel caso di valutazione di andamento della prestazione 'In miglioramento' o in notevole miglioramento, il dirigente deve obbligatoriamente compilare la parte relativa alla motivazione fornendo elementi chiari e completi che giustificano tale valutazione

		NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO

Indicazioni operative

Indicare possibili azioni per migliorare le prestazioni

Interne all'unità organizzativa (modifica condizioni organizzative, modifica compiti assegnati..):

Formazione:

Contributo richiesto ad altre funzioni (affiancamento ad altri colleghi/superiori, partecipazione a gruppi di lavoro/progetto..):

Data_____
Il Dirigente _____

DETTAGLIO PUNTEGGIO PRODUTTIVITA'

Fattore di valutazione	Peso fattore valutazione	Punteggio ottenuto	Punteggio ponderato
Risultati conseguiti Obiettivi Ambito Organizzativo di diretta responsabilità	70 punti		
Valutazione comportamenti manageriali e professionali (Competenze: abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti)	30 punti		
TOTALE			

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PUNTEGGIO **PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (valido per tutti i dipendenti)**	

Valutazione e sviluppo della performance
Categoria D
Periodo di valutazione dal 01/01/20.. al 31/12/20..

Valutato

Cognome e nome:	**Matricola:**
Livello economico:	
Profilo professionale:	
Servizio/Ufficio:	

Area professionale in riferimento alla quale si effettua la valutazione 1

□ AMMINISTRATIVA	Funz. amministrativo Funz. legale
□ SOCIO-EDUCATIVO-CULTURALE	Assistente sociale Dietista Funzionario educativo Funzionario per la comunicazione Funzionario socio-culturale
□ TECNICA	Funzionario progettista impianti Funzionario tecnico
□ TECNICO-AMMINISTRATIVA	Analista d'organizzazione Analista esperto controllo di gestione Analista informatico Analista statistico
□ VIGILANZA	Ispettore di polizia municipale Funzionario di vigilanza Ispettore di polizia municipale

Motivazione

1 Si precisa che, qualora il dipendente svolga continuativamente funzioni attinenti ad un'area professionale diversa da quella di appartenenza formale può essere indicata in sede di valutazione l'area professionale più appropriata in relazione alla tipologia di funzioni effettivamente svolte. Tale decisione deve essere opportunamente motivata.

Dirigente competente alla valutazione
Cognome e nome:

SEZIONE A

Valutazione Risultati Conseguiti

La sezione indica gli obiettivi di struttura assegnati al valutato.

Nella colonna grado di raggiungimento è riportato l'esito del processo valutativo effettuato dal NDV .

Attribuire a ciascun obiettivo un punteggio da minimo 0 a massimo 100 ed esprimere obbligatoriamente una motivazione nel caso venga attribuito un valore diverso da quello validato dal NDV

OBIETTIVO	**PESO%**		**ESITO PROCESSO VALUTATIVO NDV**	**PUNTEGGIO DIRIGENTE**
Obiettivo 1	Obiettivo 1			
Obiettivo 2	Obiettivo 2			
Obiettivo …	Obiettivo …			
	TOTALE	**100%**		

COMMENTO:

Nel caso in cui il Dirigente si discosti dal punteggio validato dal NDV, è necessario indicarne il motivo
Obiettivo 1:
Obiettivo 2:
Obiettivo n…

NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

SEZIONE B
Valutazione Competenze manageriali e professionali

Per la valutazione delle abilità/capacità, utilizzare la tabella allegata. Le abilità/capacità sono raggruppate in sei competenze ritenute caratteristiche della categoria D.

Competenze		**Capacità/abilità osservabili**	**peso**	**Giudizio**	**Punteggio**
Analisi/problem solving	**1**	E' capace di individuare gli aspetti essenziali e prioritari di un problema onde pervenire ad un'efficace sintesi delle conclusioni e formulare strategie di risposte diversificate	**20**		
Consapevolezza organizzativa	**2**	E' capace di promuovere l'integrazione interfuzionale al fine di realizzare le politiche strategiche dell'ente (mission)	**15**		
Orientamento al risultato	**3**	E' capace di indirizzare la propria e l'altrui attività al fine di perseguire gli obiettivi programmati	**15**		
Iniziativa e autonomia decisionale	**4**	E' capace di assumersi le responsabilità e i rischi connessi alle scelte in relazione alla posizione ricoperta	**15**		
Capacità relazionali e team work	**5**	E' capace di guidare e motivare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati valorizzando le differenti individualità e creando un clima positivo di lavoro	**15**		
Grado di flessibilità e capacità innovativa	**6**	E' capace di gestire contemporaneamente problematiche differenti, sapendo anche innovare e migliorare procedure/prodotti e servizi	**20**		

Ciascun parametro viene valutato dal dirigente di riferimento con l'attribuzione di un giudizio mediante una scala articolata in 7 livelli (grading) a ciascuno dei quali corrisponde un tipo di capacità osservata. Ai diversi livelli di grading sono associati i seguenti punteggi numerici:

GIUDIZIO SINTETICO	CAPACITA' OSSERVABILE	PUNTEGGIO NUMERICO
E' un punto di eccellenza	capacità generativa	10
E' un punto di forza	capacità avanzata	8/9
Supera le aspettative	capacità consolidata	7
E' adeguato alle aspettative	capacità adeguata	6
Necessita di miglioramento	capacità parziale	4/5
E' inferiore alle aspettative	capacità non adeguata	2/3
Non adeguato	capacità non presente	0/1

(*) La valutazione riferita al punteggio massimo acquisibile può essere assegnata solo in casi eccezionali e comunque non in maniera diffusa. Nel caso in cui la valutazione relativa a ciascuna voce fosse pari al punteggio minimo o al punteggio massimo acquisibile, le relative valutazioni devono essere opportunamente motivate nello spazio sottostante:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

	NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

SEZIONE C

Andamento dello sviluppo del dipendente

Il giudizio dovrà essere espresso tenendo conto anche delle azioni specifiche di miglioramento concordate con il valutato.

GIUDIZIO DI SINTESI

Andamento della prestazione

☐ In flessione	☐ Stabile	☐ In miglioramento*	**In notevole miglioramento ***

MOTIVAZIONE

(*) Nel caso di valutazione di andamento della prestazione 'In miglioramento' o 'In notevole miglioramento', il dirigente deve obbligatoriamente compilare la parte relativa alla motivazione fornendo elementi chiari e completi che giustificano tale valutazione

		NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO

Indicazioni operative

Indicare possibili azioni per migliorare le prestazioni

Interne all'unità organizzativa (modifica condizioni organizzative, modifica compiti assegnati..):

Formazione:

Contributo richiesto ad altre funzioni (affiancamento ad altri colleghi/superiori, partecipazione a gruppi di lavoro/progetto..):

Data_____

Il Dirigente _____

DETTAGLIO PUNTEGGIO PRODUTTIVITA'

Fattore di valutazione	Peso attribuito	Punteggio ottenuto	Punteggio ponderato
Risultati conseguiti	70 punti		
Valutazione comportamenti manageriali e professionali (competenze: abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti)	30 punti		
TOTALE			
Andamento della prestazione			
TOTALE COMPLESSIVO			

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (valido per tutti i dipendenti)	

Valutazione e sviluppo della performance
Categoria C

Periodo di valutazione dal 01/01/20.. al 31/12/20..

Valutato

Cognome e nome:	**Matricola:**
Livello economico:	
Profilo professionale:	
Servizio/Ufficio:	

Area professionale in riferimento alla quale si effettua la valutazione 1

□ AMMINISTRATIVA	Istr. amministrativo
□ SOCIO-EDUCATIVO-CULTURALE	Ispettore di mensa Istr. asilo nido Istruttore educativo Istruttore per la comunicazione Istruttore scuola di musica Istruttore socioculturale
□ TECNICA	Istruttore tecnico
□ TECNICO-AMMINISTRATIVA	Istruttore contabile Istruttore informatico
□ VIGILANZA	Agente di Polizia Municipale Istr. di vigilanza

Motivazione

1 Si precisa che, qualora il dipendente svolga continuativamente funzioni attinenti ad un'area professionale diversa da quella di appartenenza formale può essere indicata in sede di valutazione l'area professionale più appropriata in relazione alla tipologia di funzioni effettivamente svolte. Tale decisione deve essere opportunamente motivata.

Dirigente competente alla valutazione
Cognome e nome:

SEZIONE A

Valutazione Risultati Conseguiti

La sezione indica gli obiettivi di struttura assegnati al valutato.

Nella colonna grado di raggiungimento è riportato l'esito del processo valutativo effettuato dal NDV .

Attribuire a ciascun obiettivo un punteggio da minimo 0 a massimo 100 ed esprimere obbligatoriamente una motivazione nel caso venga attribuito un valore diverso da quello validato dal NDV

OBIETTIVO	**PESO%**		**ESITO PROCESSO VALUTATIVO NDV**	**PUNTEGGIO DIRIGENTE**
Obiettivo 1	Obiettivo 1			
Obiettivo 2	Obiettivo 2			
Obiettivo …	Obiettivo …			
	TOTALE	**100%**		

COMMENTO:

Nel caso in cui il Dirigente si discosti dal punteggio validato dal NDV, è necessario indicarne il motivo
Obiettivo 1:
Obiettivo 2:
Obiettivo n…

NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

SEZIONE B
Valutazione Competenze manageriali e professionali

Per la valutazione delle abilità/capacità, utilizzare la tabella allegata. Le abilità/capacità sono raggruppate in cinque competenze ritenute caratteristiche della categoria C.

Competenze		**Capacità/abilità osservabili**	**Peso**	**Giudizio**	**Punteggio**
Consapevolezza organizzativa	**1**	E' capace di utilizzare gli strumenti e i metodi del proprio lavoro sfruttandone le potenzialità anche in relazione alle esigenze di altri uffici/servizi	**20**		
Orientamento al risultato	**2**	E' capace di seguire con metodo e sistematicità l'andamento del proprio lavoro mostrando attenzione ai risultati attesi (efficacia)	**20**		
Iniziativa e autonomia decisionale	**3**	E' capace di agire tempestivamente effettuando scelte anche in assenza di norme procedurali	**20**		
Capacità relazionali e orientamento al cliente	**4**	E' capace di interpretare le richieste e i bisogni dell'interlocutore(interno/esterno) affrontando in modo equilibrato le situazioni di tensione	**30**		
Grado di flessibilità e di adattamento al cambiamento	**5**	E' interessato/motivato ad essere coinvolto in situazioni lavorative o attività che esulano dalle funzioni strettamente assegnate	**10**		

Ciascun parametro viene valutato dal dirigente di riferimento con l'attribuzione di un giudizio mediante una scala articolata in 7 livelli (grading) a ciascuno dei quali corrisponde un tipo di capacità osservata. Ai diversi livelli di grading sono associati i seguenti punteggi numerici:

GIUDIZIO SINTETICO	CAPACITA' OSSERVABILE	PUNTEGGIO NUMERICO
E' un punto di eccellenza	capacità generativa	10
E' un punto di forza	capacità avanzata	8/9
Supera le aspettative	capacità consolidata	7
E' adeguato alle aspettative	capacità adeguata	6
Necessita di miglioramento	capacità parziale	4/5
E' inferiore alle aspettative	capacità non adeguata	2/3
Non adeguato	capacità non presente	0/1

(*) La valutazione riferita al punteggio massimo acquisibile può essere assegnata solo in casi eccezionali e comunque non in maniera diffusa. Nel caso in cui la valutazione relativa a ciascuna voce fosse pari al punteggio minimo o al punteggio massimo acquisibile, le relative valutazioni devono essere opportunamente motivate nello spazio sottostante:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

	NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

SEZIONE C

Andamento dello sviluppo del dipendente

Il giudizio dovrà essere espresso tenendo conto anche delle azioni specifiche di miglioramento concordate con il valutato.

GIUDIZIO DI SINTESI

Andamento della prestazione

In flessione	Stabile	In miglioramento*	**In notevole miglioramento ***

MOTIVAZIONE

(*) Nel caso di valutazione di andamento della prestazione 'In miglioramento' o 'In notevole miglioramento', il dirigente deve obbligatoriamente compilare la parte relativa alla motivazione fornendo elementi chiari e completi che giustificano tale valutazione

NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento	

AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO

Indicazioni operative

Indicare possibili azioni per migliorare le prestazioni

Interne all'unità organizzativa (modifica condizioni organizzative, modifica compiti assegnati..):

Formazione:

Contributo richiesto ad altre funzioni (affiancamento ad altri colleghi/superiori, partecipazione a gruppi di lavoro/progetto..):

Data_____

Il Dirigente _____

DETTAGLIO PUNTEGGIO PRODUTTIVITA'

Fattore di valutazione	Peso attribuito	Punteggio ottenuto	Punteggio ponderato
Risultati conseguiti	70 punti		
Valutazione comportamenti manageriali e professionali (Competenze: abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti)	30 punti		
TOTALE			
Andamento della prestazione			
TOTALE COMPLESSIVO			

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (valido per tutti i dipendenti)	

Valutazione e sviluppo della performance
Categoria B

Periodo di valutazione dal 01/01/20.. al 31/12/20..

Valutato

Cognome e nome:	**Matricola:**
Livello economico:	
Profilo professionale:	
Servizio/Ufficio:	

Area professionale in riferimento alla quale si effettua la valutazione 1

□ AMMINISTRATIVA	Collaboratore amministrativo
□ TECNICA	Addetto ai servizi vari Collab. prof.le elettricista Cuoco Operaio
□ TECNICO-AMMINISTRATIVA	Addetto ai servizi scolastici Centralinista
□ VIGILANZA	Ausiliario del traffico

Motivazione

1 Si precisa che, qualora il dipendente svolga continuativamente funzioni attinenti ad un'area professionale diversa da quella di appartenenza formale può essere indicata in sede di valutazione l'area professionale più appropriata in relazione alla tipologia di funzioni effettivamente svolte. Tale decisione deve essere opportunamente motivata.

Dirigente competente alla valutazione

Cognome e nome:

SEZIONE A

Valutazione Risultati Conseguiti

La sezione indica gli obiettivi di struttura assegnati al valutato.
Nella colonna grado di raggiungimento è riportato l'esito del processo valutativo effettuato dal NDV .
Attribuire a ciascun obiettivo un punteggio da minimo 0 a massimo 100 ed esprimere obbligatoriamente una motivazione nel caso venga attribuito un valore diverso da quello validato dal NDV

OBIETTIVO	**PESO%**		**ESITO PROCESSO VALUTATIVO NDV**	**PUNTEGGIO DIRIGENTE**
Obiettivo 1	Obiettivo 1			
Obiettivo 2	Obiettivo 2			
Obiettivo …	Obiettivo …			
	TOTALE	**100%**		

COMMENTO:

Nel caso in cui il Dirigente si discosti dal punteggio validato dal NDV, è necessario indicarne il motivo
Obiettivo 1:
Obiettivo 2:
Obiettivo n…

NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

SEZIONE B
Valutazione Competenze manageriali e professionali

Per la valutazione delle abilità/capacità, utilizzare la tabella allegata. Le abilità/capacità sono raggruppate in tre competenze ritenute caratteristiche della categoria B.

PARAMETRI	DESCRIZIONE	PESO	Giudizio	Punteggio
1. Consapevolezza organizzativa e autonomia operativa	E' capace di utilizzare gli strumenti e i metodi di lavoro sfruttandone tutte le potenzialità in relazione alle esigenze del proprio ufficio/servizio	**20**		
2. Capacità relazionali e orientamento al cliente	Presta attenzione e sa interpretare i bisogni dell'utenza dimostrando un atteggiamento calmo e cortese in qualsiasi situazione	**50**		
3. Grado di flessibilità	Riesce a far fronte agli imprevisti e si mostra disponibile a svolgere compiti anche se non strettamente pertinenti alle proprie mansioni	**30**		

Ciascun parametro viene valutato dal dirigente di riferimento con l'attribuzione di un giudizio mediante una scala articolata in 7 livelli (grading) a ciascuno dei quali corrisponde un tipo di capacità osservata.
Ai diversi livelli di grading sono associati i seguenti punteggi numerici:

GIUDIZIO SINTETICO	*CAPACITA' OSSERVABILE*	*PUNTEGGIO NUMERICO*
E' un punto di eccellenza	*capacità generativa*	*10*
E' un punto di forza	*capacità avanzata*	*8/9*
Supera le aspettative	*capacità consolidata*	*7*
E' adeguato alle aspettative	*capacità adeguata*	*6*
Necessita di miglioramento	*capacità parziale*	*4/5*
E' inferiore alle aspettative	*capacità non adeguata*	*2/3*
Non adeguato	*capacità non presente*	*0/1*

(*) La valutazione riferita al punteggio massimo acquisibile può essere assegnata solo in casi eccezionali e comunque non in maniera diffusa. Nel caso in cui la valutazione relativa a ciascuna voce fosse pari al punteggio minimo o al punteggio massimo acquisibile, le relative valutazioni devono essere opportunamente motivate nello spazio sottostante:

1.
2.
3.
4.
5.

	NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

SEZIONE C

Andamento dello sviluppo del dipendente

Il giudizio dovrà essere espresso tenendo conto anche delle azioni specifiche di miglioramento concordate con il valutato.

GIUDIZIO DI SINTESI

Andamento della prestazione

In flessione	Stabile	In miglioramento*	**In notevole miglioramento ***

MOTIVAZIONE

(*) Nel caso di valutazione di andamento della prestazione 'In miglioramento' o 'In notevole miglioramento', il dirigente deve obbligatoriamente compilare la parte relativa alla motivazione fornendo elementi chiari e completi che giustificano tale valutazione

		NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO

Indicazioni operative

Indicare possibili azioni per migliorare le prestazioni

Interne all'unità organizzativa (modifica condizioni organizzative, modifica compiti assegnati..):

Formazione:

Contributo richiesto ad altre funzioni (affiancamento ad altri colleghi/superiori, partecipazione a gruppi di lavoro/progetto..):

Data_____

Il Dirigente _____

DETTAGLIO PUNTEGGIO PRODUTTIVITA’

Fattore di valutazione	Peso fattore valutazione	Punteggio ottenuto	Punteggio ponderato
Risultati conseguiti	70 punti		
Valutazione comportamenti manageriali e professionali (Competenze: abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti)	30 punti		
TOTALE			
Andamento della prestazione			
TOTALE COMPLESSIVO			

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (valido per tutti i dipendenti)	

Valutazione e sviluppo della performance
Categoria A

Periodo di valutazione dal 01/01/20.. al 31/12/20..

Valutato

Cognome e nome:	**Matricola:**
Livello economico:	
Profilo professionale:	
Servizio/Ufficio:	

Dirigente competente alla valutazione
Cognome e nome:

SEZIONE A
Valutazione Risultati Conseguiti

La sezione indica gli obiettivi di struttura assegnati al valutato.
Nella colonna grado di raggiungimento è riportato l'esito del processo valutativo effettuato dal NDV .
Attribuire a ciascun obiettivo un punteggio da minimo 0 a massimo 100 ed esprimere obbligatoriamente una motivazione nel caso venga attribuito un valore diverso da quello validato dal NDV

OBIETTIVO	**PESO%**		**ESITO PROCESSO VALUTATIVO NDV**	**PUNTEGGIO DIRIGENTE**
Obiettivo 1	Obiettivo 1			
Obiettivo 2	Obiettivo 2			
Obiettivo …	Obiettivo …			
	TOTALE	**100%**		

COMMENTO:

Nel caso in cui il Dirigente si discosti dal punteggio validato dal NDV, è necessario indicarne il motivo
Obiettivo 1:
Obiettivo 2:
Obiettivo n…

NON	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal

RILEVABILE	servizio per tutto il periodo di riferimento

SEZIONE B
Valutazione Competenze manageriali e professionali

Per la valutazione delle abilità/capacità, utilizzare la tabella allegata. Le abilità/capacità sono raggruppate in due competenze ritenute caratteristiche della categoria A.

PARAMETRI	DESCRIZIONE	PESO	Giudizio	Punteggio
1. Qualità della prestazione	E' preciso e cura anche i dettagli del proprio lavoro	**40**		
2. Capacità relazionali e orientamento al cliente	E' capace di mantenere un atteggiamento cortese e disponibile nei confronti degli utenti esterni e dei colleghi anche in situazioni di tensione	**60**		

Ciascun parametro viene valutato dal dirigente di riferimento con l'attribuzione di un giudizio mediante una scala articolata in 7 livelli (grading) a ciascuno dei quali corrisponde un tipo di capacità osservata.
Ai diversi livelli di grading sono associati i seguenti punteggi numerici:

GIUDIZIO SINTETICO	*CAPACITA' OSSERVABILE*	*PUNTEGGIO NUMERICO*
E' un punto di eccellenza	*capacità generativa*	*10*
E' un punto di forza	*capacità avanzata*	*8/9*
Supera le aspettative	*capacità consolidata*	*7*
E' adeguato alle aspettative	*capacità adeguata*	*6*
Necessita di miglioramento	*capacità parziale*	*4/5*
E' inferiore alle aspettative	*capacità non adeguata*	*2/3*
Non adeguato	*capacità non presente*	*0/1*

(*) La valutazione riferita al punteggio massimo acquisibile può essere assegnata solo in casi eccezionali e comunque non in maniera diffusa. Nel caso in cui la valutazione relativa a ciascuna voce fosse pari al punteggio minimo o al punteggio massimo acquisibile, le relative valutazioni devono essere opportunamente motivate nello spazio sottostante:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

	NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

SEZIONE C

Andamento dello sviluppo del dipendente

Il giudizio dovrà essere espresso tenendo conto anche delle azioni specifiche di miglioramento concordate con il valutato.

GIUDIZIO DI SINTESI

Andamento della prestazione

☐ In flessione ☐ Stabile ☐ In miglioramento* **In notevole miglioramento ***

MOTIVAZIONE

(*) **Nel caso di valutazione di andamento della prestazione 'In miglioramento' o 'In notevole miglioramento', il dirigente deve obbligatoriamente compilare la parte relativa alla motivazione fornendo elementi chiari e completi che giustificano tale valutazione**

		NON RILEVABILE	Da scegliere solo nel caso in cui il dipendente sia stato assente dal servizio per tutto il periodo di riferimento

AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO

Indicazioni operative

Indicare possibili azioni per migliorare le prestazioni

Interne all'unità organizzativa (modifica condizioni organizzative, modifica compiti assegnati..):

Formazione:

Contributo richiesto ad altre funzioni (affiancamento ad altri colleghi/superiori, partecipazione a gruppi di lavoro/progetto..):

Data_____

Il Dirigente _____

DETTAGLIO PUNTEGGIO PRODUTTIVITA'

Fattore di valutazione	Peso fattore valutazione	Punteggio ottenuto	Punteggio ponderato
Risultati conseguiti	70 punti		
Valutazione comportamenti manageriali e professionali (Competenze: abilità/capacità possedute in relazione ai comportamenti richiesti)	30 punti		
TOTALE			
Andamento della prestazione			
TOTALE COMPLESSIVO			

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (valido per tutti i dipendenti)	