

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE

1 - FINALITÀ

Il sistema di misurazione e valutazione della performance tende ad attuare i principi ed i criteri sanciti dal D.Lgs. 150/2009, recante il cd. «Decreto Brunetta», tenendo conto delle indicazioni fornite dalla Linee Guida predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Si tratta di una disciplina che mira alla diffusione, presso le pubbliche amministrazioni (enti locali compresi), sia di logiche manageriali legate al miglioramento continuo sia di una logica premiante strettamente legata al merito, sulla base di appropriati strumenti di «*performance measurement*».

Il sistema di misurazione, valutazione ed erogazione della premialità di cui al presente regolamento, viene adottato ai sensi degli artt. art. 7, 16 e 31 del D.lgs. 150/2009, nell'ambito della autonoma potestà regolamentare dell'ente e viene disciplinato tenuto conto della specifica natura di ente locale territoriale del Comune di Chiavari.

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

Partendo da tali presupposti normativi il sistema strutturato mira alla definizione dei metodi e degli strumenti necessari ed utili per l'efficace svolgimento del ciclo di valutazione nell'ambito di una logica direzionale, orientata al progressivo miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività di riferimento.

Nell'impostazione del modello accolto si è tenuto adeguatamente conto del sistema di valutazione già esistente allo scopo sia di riprenderne gli elementi utili sia di contenere i livelli di discontinuità scaturenti dall'aggiornamento delle soluzioni concretamente adottate.

Le scelte di fondo compiute si basano su alcuni principi che meritano di essere rimarcati per ogni migliore evidenza:

- 1) *misurabilità dei risultati*, mediante il ricorso ad appropriati indicatori di *performance* in grado di riflettere i risultati conseguiti attraverso l'azione gestionale;
- 2) *ponderazione degli elementi e fattori di valutazione*, in funzione del ruolo ricoperto e del possibile impatto sostanziale sui risultati conseguiti degli spazi di autonomia decisionale a disposizione; di conseguenza, nell'ambito delle posizioni dirigenziali assume un peso prevalente la componente quantitativa legata al conseguimento degli obiettivi, mentre nella valutazione del comparto (privo di posizione organizzativa) presentano una ponderazione maggiore i fattori di natura qualitativa;

- 3) *correlazione con il sistema di programmazione e controllo e di valutazione della performance organizzativa*, mediante la considerazione degli obiettivi e degli indicatori definiti ed individuati nell'ambito della programmazione gestionale, nel quale sono altresì determinati i livelli di realizzazione effettivamente conseguiti e sono analizzati gli scostamenti registrati;
- 4) *adeguata selezione degli obiettivi e dei correlati indicatori*, considerati nell'ambito del controllo, ai fini del percorso di valutazione del personale, allo scopo di assumere gli aspetti più qualificanti e rilevanti ed assicurare la migliore significatività degli esiti effettivamente conseguiti;
- 5) *specificazione degli elementi di valutazione qualitativi* in funzione del profilo e del ruolo dei singoli soggetti sottoposti al processo valutativo, al fine di assicurare la migliore coerenza ed efficacia degli strumenti a disposizione;
- 6) *correlazione tra il sistema di valutazione della dirigenza ed il sistema di valutazione del comparto*, mediante la considerazione degli stessi obiettivi (seppure con un diverso impatto in termini retributivi e quindi con un diverso peso ponderale) secondo una logica di piani di attività; ciò avviene, in particolare, tenendo conto della partecipazione e del concorso del personale al perseguimento (eventualmente per quote) degli obiettivi del settore in cui è incardinato, sulla base della programmazione effettuata in sede di predisposizione del PEG/PDO.

I documenti fondamentali nell'ambito del sistema di misurazione, valutazione ed erogazione della premialità sono costituiti dal piano della performance triennale, integrato nel piano esecutivo di gestione di cui all'art. 169 del D.Lgs. 267/2000, e dalla relazione sulla performance, predisposta al termine del ciclo ed oggetto di approvazione da parte della giunta comunale.

2 - IL CICLO DELLA GESTIONE

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

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

Il piano della performance triennale è un documento che, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio:

- a) individua gli obiettivi per la misurazione della performance di ente, organizzativa ed individuale;
- b) definisce gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance.

Il piano della performance individua e definisce, in particolare e distintamente:

- a) obiettivi di ente, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- b) obiettivi di struttura, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- c) obiettivi individuali specifici, ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale.

Gli obiettivi di ente, in particolare, avranno ad oggetto i seguenti elementi e saranno numericamente contenuti per garantirne la migliore significatività:

- i) *outcome*;
- ii) piani/programmi strategici;
- iii) attività/servizi/progetti;
- iv) *customer satisfaction*;
- v) capacità organizzativa.

Gli obiettivi dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili e tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- c) riferibili all'arco temporale fissato nel piano della performance;
- d) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard comunque definiti nell'ambito del piano della performance;
- e) confrontabili con le tendenze della produttività dell'ente disponibili all'interno dell'ente stesso;
- f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

I dirigenti individuano ed attribuiscono gli obiettivi individuali per il personale con derivazione dagli obiettivi di struttura o attraverso l'identificazione di ulteriori targets oppure, per le categorie di inquadramento più basse e posizioni funzionali caratterizzate da mansioni operative o elementari, attraverso semplicemente piani di lavoro.

Il piano triennale della performance è approvato dalla Giunta, su proposta del Segretario Generale. Il contenuto degli obiettivi, le risorse e i connessi indicatori sono proposti dai dirigenti in accordo con gli assessori di riferimento. Gli obiettivi proposti possono essere definiti, in via eccezionale e per particolari esigenze, pur in assenza di specifici riferimenti o collegamenti al Documento Unico di Programmazione.

A conclusione del periodo di rilevazione che coincide, salvo diversa previsione nel piano della performance, con l'anno solare, i dirigenti procedono a rilevare i dati necessari alla misurazione degli ambiti di propria competenza ai fini della predisposizione della relazione sulla performance e della valutazione dei rispettivi collaboratori.

Il Responsabile del Controllo di Gestione definisce tempi e modalità per l'invio, la raccolta e la gestione dei dati relativi all'attività di misurazione della performance.

La relazione sulla performance è un documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati di performance organizzativi ed individuali rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, alla luce degli indicatori definiti.

La relazione sulla performance è approvata dalla Giunta, entro i termini previsti dalla legge, su proposta del Responsabile del Controllo di Gestione, per la successiva validazione da parte dell'organismo di valutazione a seguito di apposita e coerente istruttoria.

Nel corso dell'esercizio di riferimento è svolta una sistematica attività di monitoraggio finalizzata alla verifica del livello di realizzazione degli obiettivi anche al fine di adottare i necessari interventi correttivi, in vista del migliore e più efficace conseguimento dei risultati attesi.

3 - PONDERAZIONE

Nell'ambito dell'ambito del piano esecutivo di gestione la ponderazione degli obiettivi (non di ente) avviene in funzione:

- della strategicità (per il 60%), sulla base della seguente graduazione:
 - massima ⇒ punti 60;
 - rilevante ⇒ punti 50;
 - normale ⇒ punti 30;
- della complessità (per il 40%), sulla base della seguente graduazione:
 - elevata ⇒ punti 40;
 - rilevante ⇒ punti 30;
 - normale ⇒ punti 20;
- nonché della specifica tipologia di obiettivo considerato, sulla base della seguente graduazione:
 - obiettivi innovativi o di sviluppo ⇒ peso 1,0;
 - obiettivi di consolidamento di precedenti obiettivi innovativi – peso 0,8;

- obiettivi di miglioramento qualitativo ⇒ peso 0,8;
- obiettivi di miglioramento economico ⇒ peso 0,8;
- obiettivi di ampliamento quantitativo ⇒ peso 0,6;
- obiettivi di mantenimento ⇒ peso 0,5.

Combinando opportunamente i tre fattori di valutazione del peso ponderale dei diversi obiettivi è possibile determinare il peso ponderale dei diversi obiettivi individuati e definiti.

L'attribuzione dei punteggi ponderali avviene come segue:

- la valutazione di strategicità da parte della Giunta Comunale;
- la valutazione della complessità e della tipologia di obiettivo da parte dell'organismo indipendente su proposta dei singoli dirigenti interessati;

Gli obiettivi di ente, invece, sono oggetto di ponderazione specifica e la sommatoria dei pesi attribuiti (nell'ambito della scala compresa tra 0 e 100) deve complessivamente raggiungere il valore di 100.

4 - AMBITI

Rispetto alla corretta misurazione e la valutazione della *performance*, rilevano tre principali ambiti di osservazione:

- a) *l'amministrazione del suo complesso*, quale riferimento più ampio ed aggregato, che presenta una particolare utilità sia in una logica di *benchmarking* esterno sia nella prospettiva del controllo strategico, in relazione al conseguimento degli obiettivi di fondo legati alla ragion d'essere dell'ente;
- b) *le unità organizzative o aree di responsabilità* in cui si articola la struttura organizzativa, che concorrono alla performance di ente ed alla determinazione della performance individuale; si tratta del profilo che più si avvicina al tema del «controllo di gestione» nell'accezione tradizionale e che mira a riscontrare in modo sistematico le condizioni di efficacia/efficienza di svolgimento della gestione in vista del progressivo miglioramento;
- c) *i responsabili (dirigenti e non) di struttura ed il restante personale del comparto*, con la conseguente correlazione con la distribuzione degli incentivi previsti dalla disciplina contrattuale; in proposito, come noto, rilevano i risultati associati all'unità organizzativa di appartenenza, gli obiettivi individuali specificamente assegnati ed i comportamenti organizzativi e le competenze, allo scopo di migliorare il contributo dei singoli alla performance complessiva.

I primi due elementi corrispondono alla performance organizzativa, mentre l'ultimo alla performance individuale, sulla base di quanto stabilito dal D.Lgs. 150/2009 in particolare dall'art. 8.

Rispetto alla performance individuale assume prioritario rilievo l'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 che distingue, in relazione all'individuazione della «*performance individuale*», i responsabili delle unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (a prescindere dalla qualifica dirigenziale) dal restante personale.

Per i *primi*, in particolare, rilevano:

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

Per i *secondi* rilevano, invece:

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

Alla luce di tale quadro di riferimento il sistema di valutazione e di misurazione risulta basato su strumenti diversificati e sull'apporto di diversi attori in relazione alle diverse posizioni oggetto di considerazione.

L'incidenza dei diversi ambiti, in relazione alle diverse tipologie di valutazioni, è la seguente in funzione della correlazione con il ruolo ricoperto:

Ambiti di Performance	Elementi di misurazione e valutazione	Incidenza percentuale sulla valutazione		
		Dirigenti	Personale Categoria D	Personale Categoria A – B - C
Organizzativa	Obiettivi di Ente	10	5	-
Organizzativa	Obiettivi di struttura	60	45	50
Individuale	Comportamenti organizzativi	30	50	50
totale		100	100	100

5 - DIRIGENTI

Per il *personale avente qualifica dirigenziale* la valutazione è effettuata dal nucleo di valutazione ed è basata:

- in modo largamente prevalente sia sulla performance organizzativa relativa al settore sia sulla performance organizzativa legata all'ente;
- in modo complementare su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni manageriali, adeguatamente ponderati (nell'ambito di tali elementi è stato inserito l'aspetto, previsto dal D.Lgs. 150/2009, legato alla capacità di valutazione dei collaboratori mediante una significativa differenziazione dei

giudizi).

Ai fini, invece, della valutazione degli aspetti comportamentali è possibile fare riferimento ai seguenti *item*:

I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRIGENTI.

ITEM	PESO PONDERALE	
	LAVORO SOLO IN PRESENZA	LAVORO ANCHE IN SMART WORKING
CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AGLI ASPETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE)	20%	20%
CREATIVITÀ E PROBLEM SOLVING (CAPACITÀ DI INDIVIDUARE SOLUZIONI ALTERNATIVE, PRONTEZZA NELLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI)	15%	15%
CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: ADEGUATO COORDINAMENTO E DIVISIONE DEL LAVORO	10%	8%
CAPACITÀ DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE (SIA TECNOLOGICA CHE PROCEDIMENTALE) E CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO	15%	13%
PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO	10%	8%
CAPACITÀ DI ESERCITARE LA LEADERSHIP: CAPACITÀ DI CREARE CONSENSO E DI GUIDARE UN GRUPPO DI PERSONE; CAPACITÀ DI ESERCITARE IL PROPRIO RUOLO IN MODO CORRETTO ED EFFICACE	10%	8%
CONTRIBUTO ALL'INTEGRAZIONE E ALLA COOPERAZIONE INTERSETTORIALE FINALIZZATA AI RISULTATI	10%	8%
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI	10%	10%
GESTIONE EQUILIBRATA DEL GRUPPO IBRIDO NON CREANDO DISPARITÀ TRA LAVORATORI AGILI E NON	-	10%

L'*item* di natura comportamentale legato alla capacità di valutazione dei collaboratori può essere attribuito in modo aritmetico (sulla base di appositi indicatori statistici di dispersione, come la varianza o la deviazione standard) ovvero in modo meno puntuale ma pur sempre efficace.

Per evitare effetti distorsivi sugli esiti la verifica dei livelli di differenziazione sarà operata escludendo il 5% delle unità di personale che hanno conseguito il migliore punteggio ed il 5% delle unità di personale che hanno conseguito il punteggio meno favorevole.

Sul piano operativo, la valutazione della componente legata al conseguimento degli obiettivi avviene sulla base delle risultanze del PEG/PDO, così come rappresentate nella fase di *reporting* da parte dei dirigenti.

Eventualmente tali indicazioni potranno essere integrate mediante un'apposita relazione, utile per rappresentare in modo più esaustivo le cause degli scostamenti determinatisi ovvero attraverso ulteriori elementi che potranno essere forniti nell'ambito di un apposito colloquio.

A tale scopo la rendicontazione dovrà avvenire entro il 28 febbraio dell'esercizio al fine di consentire all'organismo di valutazione lo svolgimento delle operazioni valutative normalmente entro il successivo 31 marzo.

In sede di determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato è possibile sterilizzare, previa adeguata motivazione da parte degli interessati, la componente

esogena dipendente da eventi non controllabili da parte dei dirigenti interessati.

La valutazione degli aspetti comportamentali verrà effettuata dall'organismo di valutazione ricorrendo ad interlocutori privilegiati opportunamente selezionati, ferma restando l'interlocuzione con il Sindaco a cui spetta l'indicazione definitiva nell'ambito del decreto adottato ai fini della conclusione dell'iter valutativo.

La quota del fondo legata alla retribuzione di risultato attribuita a ciascun dirigente è determinata proporzionalmente in funzione della valutazione complessivamente ottenuta, come risultante dalla somma ponderata dei risultati conseguiti e delle prestazioni sviluppate.

Entro 5 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dirigente può trasmettere precise e sintetiche osservazioni all'organismo indipendente di valutazione che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite (normalmente) nei successivi 30 giorni.

6 - PERSONALE DEL COMPARTO

Per il *personale del comparto* la valutazione è effettuata dal dirigente di riferimento ed è basata:

- in parte sui livelli di conseguimento degli obiettivi specificamente assegnati, sia individuali che collettivi, adeguatamente ponderati (mediante la considerazione della quota percentuale attribuita ovvero dei sub-obiettivi puntualmente affidati);
- in parte su alcuni fattori collegati alle prestazioni, adeguatamente ponderati, destinati ad apprezzare sul piano qualitativo l'apporto offerto alla *performance* generale della struttura di appartenenza;
- in parte limitata sulla base del livello della performance di ente.

A tale scopo, le schede del PEG/PDO devono prevedere un apposito campo nel quale specificare, con riguardo a ciascun obiettivo individuato, l'apporto percentuale di ciascun dipendente incardinato nell'area di riferimento ovvero i sub-obiettivi del piano operativo assegnati a ciascuna unità di personale (*cascading*).

Di conseguenza, ogni dipendente deve partecipare almeno ad un obiettivo (eventualmente per quote frazionali) del PEG/PDO sulla base delle scelte di programmazione effettuate dal dirigente di riferimento.

Ai fini della valutazione degli aspetti comportamentali è possibile fare riferimento ad alcuni degli elementi che tendono a valorizzare il contributo sviluppato alla *performance* generale della struttura organizzativa.

In particolare, tali fattori possono essere individuati nei seguenti con il rispettivo peso ponderale attribuito:

PERSONALE COMPARTO (CAT. D)

ITEM	PESO PONDERALE	
	SOLO IN PRESENZA	ANCHE IN SMART WORKING
CAPACITÀ DI IMPIEGARE LE COMPETENZE POSSEDUTE	15%	12%
GRADO DI ACCURATEZZA NEL LAVORO RISPETTO AI TEMPI	15%	15%
CAPACITÀ DI COOPERARE E LAVORARE IN GRUPPO	15%	12%
CAPACITÀ DI RELAZIONE, ASCOLTO E ATTENZIONE	10%	8%
AUTONOMIA E FLESSIBILITÀ OPERATIVA	10%	8%
CAPACITÀ DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE	15%	15%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	20%	20%
CAPACITÀ DI AUTO ORGANIZZARE I TEMPI DI LAVORO		10%

PERSONALE COMPARTO (CAT. C).

ITEM	PESO PONDERALE	
	SOLO IN PRESENZA	ANCHE IN SMART WORKING
CAPACITÀ DI IMPIEGARE LE COMPETENZE POSSEDUTE	15%	15%
GRADO DI ACCURATEZZA NEL LAVORO RISPETTO AI TEMPI	15%	15%
CAPACITÀ DI COOPERARE E LAVORARE IN GRUPPO	15%	15%
CAPACITÀ DI RELAZIONE, ASCOLTO E ATTENZIONE	10%	8%
AUTONOMIA E FLESSIBILITÀ OPERATIVA	10%	8%
ORIENTAMENTO AGLI STANDARD DI SERVIZIO	20%	19%
INTERAZIONE CON L'UTENZA	15%	10%
CAPACITÀ DI AUTO ORGANIZZARE I TEMPI DI LAVORO		10%

PERSONALE COMPARTO (CAT. A-B).

ITEM	PESO PONDERALE	
	SOLO IN PRESENZA	ANCHE IN SMART WORKING
CAPACITÀ DI IMPIEGARE LE COMPETENZE POSSEDUTE	20%	18%
GRADO DI ACCURATEZZA NEL LAVORO RISPETTO AI TEMPI	20%	18%
CAPACITÀ DI COOPERARE E LAVORARE IN GRUPPO	20%	18%
CAPACITÀ DI RELAZIONE, ASCOLTO E ATTENZIONE	20%	18%
ADATTABILITÀ, FLESSIBILITÀ, ELASTICITÀ	20%	18%
CAPACITÀ DI AUTO ORGANIZZARE I TEMPI DI LAVORO		10%

La formalizzazione della valutazione operata dai diversi dirigenti sui singoli dipendenti può avvenire mediante la specifica scheda predisposta sulla base delle previsioni del presente sistema di valutazione.

La valutazione da parte dei dirigenti sarà eseguita entro il 28 febbraio di ciascun esercizio, con riferimento

all'esercizio immediatamente precedente, e sarà tempestivamente comunicata ai dipendenti interessati. La comunicazione della valutazione può avvenire, a discrezione del dirigente, nell'ambito di un apposito colloquio.

Entro 5 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dipendente può:

- a) trasmettere precise e sintetiche osservazioni al rispettivo dirigente;
- b) chiedere un incontro alla presenza del proprio dirigente e del Dirigente RU (nel caso in cui il dipendente sia assegnato ad uno dei servizi affidati al Dirigente RU, lo stesso dovrà essere affiancato dal Dirigente del Servizio Finanziario).

Il dirigente di riferimento, tenuto conto delle osservazioni e degli incontri di cui alle precedenti lettere a) e b) può, se lo ritiene, motivatamente modificare le valutazioni eseguite, nei successivi 30 giorni;

La quota del fondo legata alla retribuzione di risultato attribuita a ciascun dipendente è determinata proporzionalmente mediante l'applicazione del punteggio complessivamente ottenuto, con applicazione del coefficiente di ponderazione categoriale definito nell'ambito del sistema.

7 - PROGETTI SPECIALI

Qualora la distribuzione delle risorse del trattamento accessorio del personale del comparto dipenda dalla realizzazione di progetti sulla base della contrattazione decentrata ciascuno di essi è oggetto di ponderazione al fine della determinazione del corrispondente valore economico.

Ogni progetto deve contenere l'indicazione:

- a) dei risultati attesi;
- b) degli indicatori di performance;
- c) delle tempistiche di svolgimento;
- d) dei sub-obiettivi e delle fasi in cui si articola;
- e) dell'apporto di ogni dipendente alla realizzazione del progetto in funzione delle fasi e sub-obiettivi (che ne determina il premio potenziale).

Qualora quest'ultima indicazione non sia riportata, l'apporto di ogni dipendente si deve intendere come proporzionale rispetto alla categoria di rispettiva appartenenza.

La selezione delle proposte di progetto che formano oggetto di finanziamento avviene da parte della Giunta comunale (che può escludere la realizzazione di determinati progetti non ritenuti congrui) in vista della successiva attribuzione del peso ponderale, utile per l'individuazione dell'ammontare delle risorse incentivanti corrispondente.

Il livello di realizzazione del progetto è stabilito dalla relazione sulla performance per la successiva validazione del nucleo di valutazione sulla base degli indicatori e la distribuzione, salvo modifiche evidenziate a cura del responsabile del progetto, avviene in funzione dell'apporto inizialmente ipotizzato.

Qualora il Dirigente ritenesse che una fase operativa, assegnata ad un dipendente, sia stata svolta, per qualsiasi motivo, da altro dipendente inserito nel progetto, è assegnata a quest'ultimo anche la quota potenziale (anche in parte) attribuita al primo.

Ai fini del riconoscimento effettivo della premialità ad ogni dipendente il valore riconoscibile del progetto (derivante dal valore potenziale moltiplicato per il livello di conseguimento) applicato alla quota effettiva, determinata ex post, sulla base dell'apporto finale dell'unità di personale, è riparametrata in funzione della valutazione degli aspetti comportamentali, assunti in funzione della categoria di appartenenza.

8 - SEGRETARIO GENERALE

Per il segretario generale la valutazione istruttoria è effettuata dall'organismo di valutazione ed è basata, mediante l'utilizzo delle schede già in uso, sulla valutazione di diversi fattori che considerano le funzioni fondamentali dell'attività svolta (così come declinate dall'art. 97 del D.Lgs. 267/2000), di cui il Sindaco costituisce valutatore di prima istanza.

La valutazione in primis riguarda le attività tipiche del segretario dell'ente, così come definite, in particolare, dall'art. 97 del d.lgs. 267/2000 (Testo Unico degli enti locali), nonché gli eventuali incarichi aggiuntivi conferiti dall'amministrazione oppure attribuiti dallo statuto o dai regolamenti. Tali attività tipiche riguardano, in particolare:

- i compiti di collaborazione e le funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;
- la sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti ed il coordinamento della loro attività;
- la partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta;
- la verbalizzazione delle riunioni.

Accanto ad esse devono essere considerate rilevanti e significative, ai fini della valutazione, anche altre attività, seppure non rientranti specificamente nei compiti istituzionalmente individuati come di competenza del segretario, siano esse attribuite dallo statuto o dai regolamenti dell'ente.

Qualora il Segretario risulti incaricato della responsabilità di alcuni servizi gli obiettivi da considerare sono attinti, previa selezione di quelli maggiormente qualificanti, dal relativo piano esecutivo di gestione, così come in genere avviene per i dirigenti ed i responsabili di servizio dipendenti dell'ente.

In ogni caso, gli obiettivi dovranno ricomprendere le attività legate all'attuazione del piano anticorruzione (e/o delle misure di trasparenza se il segretario riveste anche il ruolo di responsabile della trasparenza) che, allo scopo, dovranno essere adeguatamente misurabili nei risultati attesi mediante appositi indicatori.

Ad integrazione di quanto appena indicato, è possibile considerare e valutare taluni elementi di natura squisitamente comportamentale e prestazionale, nonché legati alle competenze, del segretario, che implicano l'attribuzione di un punteggio ai diversi fattori e sottofattori individuati.

In particolare, possono essere selezionati i seguenti: 1) capacità di programmazione e controllo (con particolare riferimento alle logiche del controllo di gestione); 2) capacità di gestione dell'innovazione (sia tecnologica che procedimentale) e capacità di adattamento al cambiamento; 3) capacità di esercitare la leadership: capacità di creare consenso e di guidare un gruppo di persone; capacità di esercitare il proprio ruolo in modo corretto ed efficace; 4) contributo all'integrazione e alla cooperazione intersettoriale finalizzata ai risultati; 5) utilizzo del

tempo; 6) apporto in termini di impegno.

Ad evidenza, al fine di una corretta valutazione, i diversi macrofattori individuati (funzioni tipiche, funzioni aggiuntive e aspetti comportamentali), così come i relativi sottofattori, dovrebbero essere adeguatamente ponderati mediante l'attribuzione degli opportuni pesi, al fine di far concorrere in misura più rilevante gli aspetti che si ritengono maggiormente significativi.

In tale quadro, è possibile ipotizzare i seguenti pesi ponderali, in relazione ai diversi fattori:

- attività tipiche ⇒ 40%;
- attività ulteriori ⇒ 30%;
- fattori comportamentali ⇒ 30%.

Ferma tale distribuzione ponderale indicata (a livello macro), all'interno dei fattori evidenziati la distribuzione ponderale tra i diversi microfattori sarà eseguita al momento della predisposizione (preventiva) della scheda annuale, in relazione altresì alla specifica consistenza degli obiettivi indicati, fatta eccezione per i fattori comportamentali.

A questi ultimi, infatti, è attribuito il seguente peso ponderale, ai fini della valutazione da compiere:

- creatività e problem solving (capacità di individuare soluzioni alternative, prontezza nella soluzione dei problemi) - 25%;
- coordinamento delle attività di programmazione - 15%;
- capacità di gestione dell'innovazione (sia tecnologica che procedimentale) e capacità di adattamento al cambiamento - 10%;
- contributo all'integrazione e alla cooperazione intersettoriale finalizzata ai risultati - 15%;
- utilizzo del tempo - 15%;
- apporto in termini di impegno - 20%.

Determinata la *performance* del segretario con riferimento ai diversi macrofattori (sulla base di una scala compresa tra 0 e 100) risulta possibile quantificare la *performance* complessiva, attraverso la ponderazione dei risultati elementari.

La *performance* complessiva così determinata è quindi utilizzata per quantificare proporzionalmente la retribuzione di risultato da corrispondere al segretario, mediante la sua applicazione all'indennità di risultato stanziata dall'ente (nei limiti, si ribadisce, del 10% del monte salari e delle disponibilità di bilancio).

Ai fini della valutazione il segretario provvederà, di norma entro il 28 febbraio dell'anno successivo, a rendicontare l'attività svolta nel corso dell'esercizio mediante apposita relazione di carattere descritto che, insieme alle risultanze della rendicontazione degli obiettivi, fornisce il supporto informativo necessario per procedere all'individuazione della *performance*.

La valutazione definitiva verrà effettuata dal sindaco con le modalità di cui al successivo paragrafo 9 –
ATTRIBUZIONE DELLA PREMIALITÀ.

La valutazione, di norma, viene eseguita entro il 31 marzo successivo e, nei 5 giorni seguenti alla comunicazione della stessa valutazione, il segretario può trasmettere precise e sintetiche osservazioni, che saranno valutate entro 30 giorni.

9 - ATTRIBUZIONE DELLA PREMIALITÀ

L'attribuzione della premialità avviene a conclusione del processo di valutazione, successivamente all'approvazione (e validazione) della relazione sulla performance.

La valutazione definitiva è effettuata:

- a) per il Segretario, dal Sindaco con il supporto tecnico dell'organismo di valutazione, con una soluzione consente di coniugare la valutazione da parte del vertice dell'amministrazione con il profilo professionale offerto dall'organismo di valutazione, con un approccio che soddisfa sostanzialmente i dettami del d.lgs. 286/1999.
- b) per i dirigenti, dal Sindaco su proposta del nucleo di valutazione;
- c) per il personale, dal dirigente di assegnazione.

La premialità può essere attribuita solo in corrispondenza del raggiungimento di obiettivi, standards e risultati attesi secondo le disposizioni del presente regolamento e, in particolare:

- a) la valutazione si traduce in un punteggio totale ottenuto dalla sommatoria delle valutazioni per ciascuno degli ambiti previsti e che è fissato, nel suo massimo, in 100/100 (o misura equivalente);
- b) il limite minimo di punteggio per l'attribuzione della premialità è fissato in 75/100 (o misura equivalente);
- c) il conseguimento di un punteggio inferiore a 50/100 (o misura equivalente) comporta la considerazione della prestazione ai sensi e per gli effetti dell'art. 3, comma 5bis, del D.lgs. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni.

Ai fini della distribuzione della premialità al personale, tanto in funzione dei sub-obiettivi quanto in funzione dei progetti (in quest'ultimo caso salvo che sia attribuito un peso specifico) opera il seguente meccanismo di ponderazione categoriale destinato a favorire la migliore e più efficace correlazione tra trattamento fondamentale e trattamento accessorio.

PONDERAZIONE CATEGORIALE PERFORMANCE.

CATEGORIA PERSONALE	PONDERAZIONE
D	1
C	0,8
B	0,6
A	0,5

10 - ULTERIORI ASPETTI

Ai fini della valutazione delle performance dirigenziali l'organismo di valutazione tiene conto delle molteplici

disposizioni, contenute nell'ordinamento, che stabiliscono una precisa responsabilità di risultato in presenza della violazione di determinate norme (ad esempio in materia di tempi dei procedimenti piuttosto che di assunzione di personale mediante contratti di lavoro flessibile).

A tale scopo il segretario generale, l'organo di revisione economico-finanziaria nonché i dirigenti interessati trasmetteranno le indicazioni necessarie, con l'eventuale documentazione di supporto, all'organismo indipendente di valutazione in tempo utile.

Ogni violazione accertata verrà valutata dall'Organismo indipendente di valutazione il quale, in relazione alla gravità, potrà prevedere una riduzione fino ad un massimo del 10% della retribuzione di risultato effettivamente spettante a ciascuna posizione dirigenziale, fatti salvi i casi nei quali si prevede espressamente il divieto di riconoscere alcun trattamento.

* * * * *