

comune di
PRATO

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e delle prestazioni individuali dei dirigenti

**Approvato con Delibera di Giunta
n. 87 del 21/04/2015**

1 PREMESSA

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

2 FINALITA'

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

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

3 MACROAMBITI DI VALUTAZIONE

3.1 Performance organizzativa di ente (15%)

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

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

STATO DI SALUTE DELLA CITTÀ	Da calcolare sulla base di un set di indicatori capaci di rappresentare gli impatti prodotti sul territorio dalle scelte strategiche dell'Amministrazione Comunale	PESO 5%
-----------------------------	--	---------

STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE	Da calcolare sulla base di un set di indicatori trasversali dei processi operativi (copertura sistemi di monitoraggio, trasparenza delle informazioni ...) e sulla base di un set di indicatori dei processi di supporto (personale, finanziari, livello di informatizzazione,.....)	PESO 5%
GRADO DI ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI ENTE	da calcolare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti attraverso un sistema bottom up che collega gli obiettivi annuali agli obiettivi strategici e quest'ultimi agli ambiti strategici definiti dall'Amministrazione comunale nel Documento Unico di Programmazione;	PESO 5%
TOTALE SEZIONE		PESO 15 %

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

3.2 Performance individuale (50%)

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

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

Gli obiettivi di risultato devono essere minimo 3 per ciascun dirigente .

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

3.3 Competenze manageriali /comportamenti organizzativi (35%)

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

COMPETENZE OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	COMPORTAMENTI OSSERVABILI
Capacità di programmazione e controllo	- Tempestività nella programmazione - Accuratezza dei contenuti - Presenza di indicatori valorizzati - Sistemi di monitoraggio attivi
Capacità di gestione risorse finanziarie	- Capacità di smaltimento residui attivi e passivi - Capacità di monitoraggio dei flussi finanziari - Capacità di razionalizzare le spese
Leadership, capacità di valorizzare il personale e di coinvolgimento dei collaboratori	- Rappresentare un punto di riferimento professionale attraverso l'esempio positivo; - Grado di differenziazione nell'utilizzo degli strumenti incentivanti - Ore di docenza interna effettuate - Esiti derivanti da analisi di clima e di benessere organizzativo - Coinvolgimento dei collaboratori attraverso riunioni, colloqui , - Gestione costruttiva degli errori dei collaboratori - Coordinamento e Lavoro in team
Propensione all' innovazione e miglioramento	- reingegnerizzazione processi e procedure - informatizzazione - de materializzazione - agenda digitale
Grado di dinamicità	- capacità di gestire in un'ottica interfunzionale /intersettoriale - flessibilità - propositività - assunzione di responsabilità - tempestività
Problem solving e orientamento al risultato	
Orientamento al cliente interno/esterno	

Ogni competenza sarà valutata con un punteggio da 0 a 5.

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

4 LE MODALITA' DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

4.1 Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase ex ante sono definiti:

- 4.1.1 Il set di indicatori utilizzati per rappresentare lo stato di salute della città con relativi pesi ;
- 4.1.2 Il set di indicatori utilizzati per rappresentare lo stato di salute dell'Amministrazione con relativi pesi e target di riferimento ;
- 4.1.3 Il peso attribuito agli obiettivi strategici all'interno di ciascun ambito strategico così come definiti nel DUP;
- 4.1.4 Gli obiettivi di risultato e gli obiettivi gestionali attribuiti a ciascun dirigente;
- 4.1.5 I pesi attribuiti agli obiettivi di risultato ed il budget di risorse incentivanti associato ai medesimi;
- 4.1.6 Il fondo di accantonamento per remunerare obiettivi di risultato non compresi nella programmazione iniziale
- 4.1.7 Il set di indicatori di attività collegati agli obiettivi gestionali

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

4.1.1 Definizione set indicatori Stato di salute dell'Amministrazione

Il set di indicatori utilizzati per definire lo stato di salute della città è individuato in relazione alle linee strategiche che l'Amministrazione intende perseguire. La definizione degli obiettivi strategici, la validazione degli indicatori di impatto e la loro ponderazione ex ante è effettuata dal vertice politico.

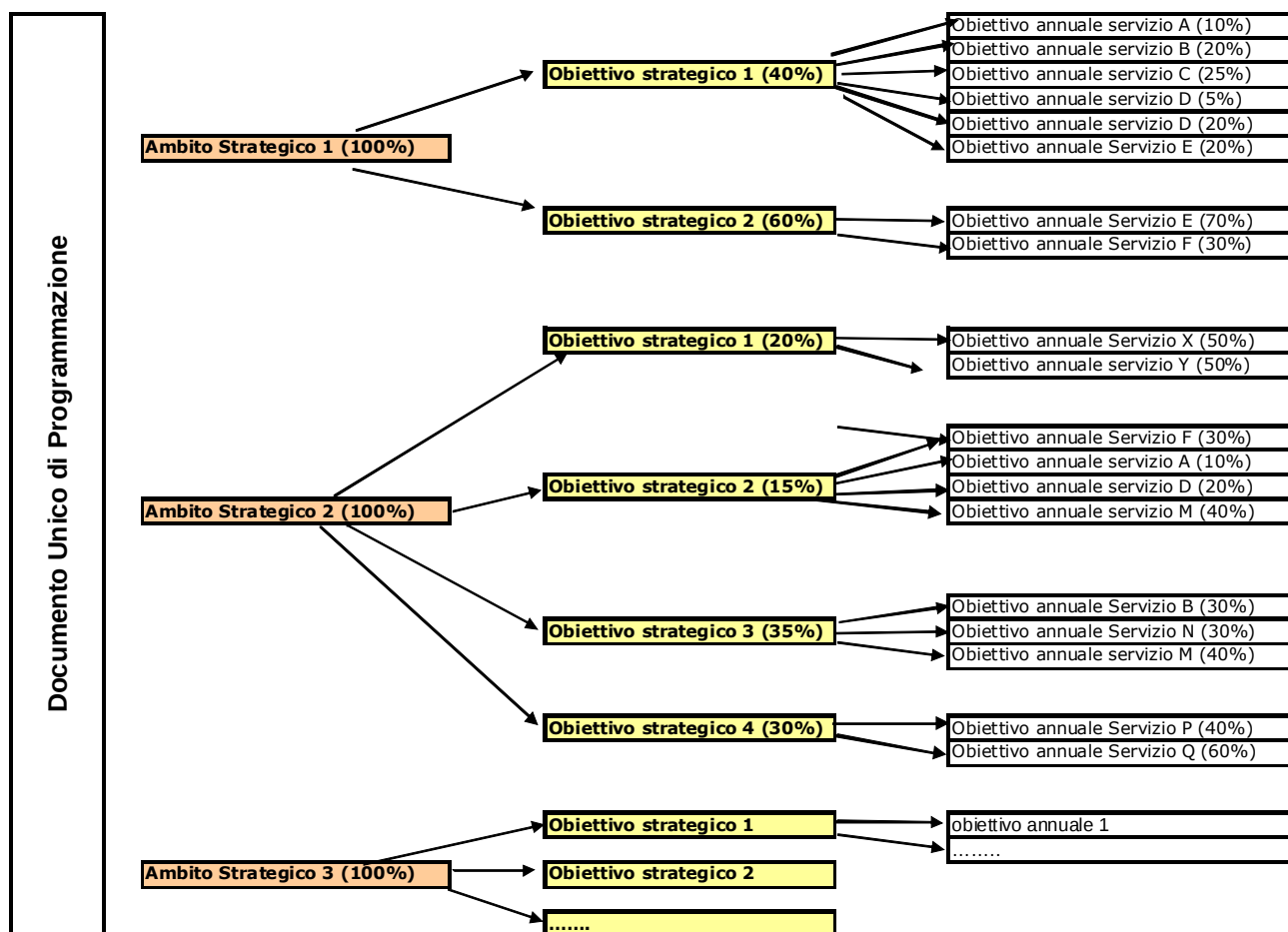
4.1.2 Definizione set indicatori Stato di salute della città

Il set di indicatori utilizzati per definire lo stato di salute dell'Amministrazione è individuato in relazione agli ambiti di performance organizzativa previsti dall'art.8 del D.Lgs 150/2009 e validati dal NdV. La ponderazione ex ante di questi indicatori e la definizione dei target di riferimento è effettuata dal vertice tecnico in riferimento agli obiettivi prefissati dall'Amministrazione.

4.1.3 Pesatura obiettivi e ambiti strategici contenuti nel DUP

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

Il NDV attribuisce, inoltre, la percentuale che ogni obiettivo annuale (sia di risultato e che ordinario) rileva sul proprio obiettivo strategico e, la percentuale che l'obiettivo strategico rileva a sua volta sull'ambito strategico.



4.1.4 Assegnazione obiettivi ai dirigenti

Il Direttore Generale individua gli ambiti di performance individuale da migliorare attraverso l'assegnazione degli obiettivi di risultato e obiettivi di gestione ordinaria ai dirigenti. Gli obiettivi di risultato sono pesati ex ante dal nucleo di valutazione.

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

4.1.5 Pesatura ex ante obiettivi di risultato ed assegnazione budget

Il Nucleo di valutazione assegna, ad ogni set di obiettivi di risultato, un budget iniziale calcolato secondo i seguenti criteri:

- strategicità
- complessità realizzativa
- intersettorialità
- economicità (capacità di generare minor uscite o maggiori entrate)
- accuratezza nella formulazione: chiarezza contenuti, fasi, target, indicatori.

Sulla base di tali criteri il NdV attribuisce un punteggio specifico ad ogni obiettivo che può assumere i valori riportati nella seguente tabella:

Criterio	Bassa	Media	Alta
Strategicità	Da 1 a 2	Da 3 a 4	Da 5 a 6
Complessità	Da 1 a 2	Da 3 a 4	Da 5 a 6
Intersettorialità	Da 1 a 2	Da 3 a 4	Da 5 a 6
Economicità	Da 1 a 2	Da 3 a 4	Da 5 a 6
Accuratezza	Da 1 a 2	Da 3 a 4	Da 5 a 6

Il budget per ciascun obiettivo è calcolato secondo in seguente algoritmo:

budget obiettivo = (totale risorse disponibili per gli obiettivi X punteggio obiettivo) / totale punteggi obiettivi

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

La pesatura ex ante degli obiettivi sarà riparametrata in modo tale da fare 50 punti.

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

Sono consentite modifiche alla programmazione iniziale **solo a fronte di cambiamenti nelle scelte dell'Amministrazione**. Tali modifiche devono comunque essere rinegoziate con il Direttore e, qualora la variazione degli obiettivi comporti una rettifica/integrazione del Piano della performance e/o del PEG, la stessa deve essere approvata dalla Giunta.

4.1.6 Fondo accantonamento

Per consentire la remunerazione di obiettivi di risultato non presenti nella programmazione iniziale viene costituito annualmente un fondo di accantonamento fino ad un massimo del 5% del fondo di risultato che il Nucleo di valutazione potrà utilizzare per integrare il budget assegnato inizialmente al set di obiettivi di risultato.

4.1.7 Il set di indicatori dell'attività ordinaria

Nella fase ex ante viene individuato, dal Nucleo di Valutazione, un set di indicatori per ogni obiettivo ordinario. Gli indicatori possono essere di attività o di processo rispettivamente per valutare le attività ordinarie dei servizi e gli obiettivi annuali riconosciuti come ordinari.

I set di indicatori individuati vengono comunicati a ciascun Dirigente con nota del Direttore Generale.

Nella fase di programmazione ciascun Dirigente definisce, su indicazione del Nucleo di Valutazione, il valore target da raggiungere per ogni indicatore.

4.2 Misurazione e valutazione in itinere

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

La procedura per il controllo infra-annuale prevede che :

- con riferimento agli obiettivi assegnati, contestualmente alla delibera consiliare di "Salvaguardia degli equilibri di bilancio", ciascun Dirigente è chiamato a predisporre una nota di aggiornamento intermedio con le proprie osservazioni rispetto ad eventuali criticità.
- Con riferimento ai comportamenti manageriali la verifica è svolta attraverso occasioni di incontro/confronto fra Dirigenti e Direttore Generale .

4.3 Misurazione e valutazione ex post

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

4.3.1 Valutazione ex post performance organizzativa di ente

- a) La valutazione dello Stato di salute della città avviene sulla base degli esiti prodotti dal set di indicatori annualmente definito anche in riferimento a standard nazionali e/ regionali e sarà validata dal NdV .
- b) La valutazione dello Stato di salute dell'amministrazione avviene sulla base degli esiti prodotti dal set di indicatori annualmente definito. La valutazione avverrà in riferimento ai target (livelli ottimali) definiti ex ante e sarà validata dal NdV .
- c) La valutazione del Grado di attuazione delle strategie avviene, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti attraverso un sistema che ancora gli obiettivi annuali agli obiettivi strategici e quest'ultimi agli ambiti strategici definiti dall'Amministrazione comunale nel Documento Unico di Programmazione.

4.3.2 Valutazione ex post performance individuale

La valutazione della performance individuale avviene in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato e misura lo scostamento fra valore atteso e valore raggiunto. Gli obiettivi ordinari che, in caso di parziale raggiungimento, agiranno come correttivo in diminuzione del punteggio complessivo acquisito, saranno valutati attraverso gli indicatori di attività e/o di processo individuati per ciascun servizio del Comune.

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

4.3.3 Valutazione ex post competenze manageriali

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

5 IL CALCOLO DEI PUNTEGGI

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

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

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	STATO DI SALUTE DELLA CITTÀ	Max 5 punti	Max 15 punti
	STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE	Max 5 punti	
	GRADO DI ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI ENTE	Max 5 punti	
OBIETTIVI	OBIETTIVI DI RISULTATO		Max 50 punti
COMPETENZE MANAGERIALI	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		Max 35 punti
PUNTEGGIO MASSIMO ACQUISIBILE			Max 100 punti

5.1 Punteggi Performance organizzativa

5.1.1 Attribuzione punteggi allo stato di salute della città

L'attribuzione dei punteggi allo Stato di salute della città avviene calcolando la media ponderata degli indicatori. Tale media viene poi rapportata al punteggio massimo acquisibile in questa sezione (5 punti) come di seguito specificato:

Stato salute città	FASE EX ANTE			FASE EX POST		
	Indicatore	Peso indicatore		Valore raggiunto dall'indicatore (ISTAT)	Valore ponderato	Punteggio Max 5 punti
		A		B	(A*B)	
		esempio:		esempio:		
	a	Peso indicatore a)	0,25	92	23,00	87,15:100=x:5
	b	Peso indicatore b)	0,20	79	15,80	
	c	Peso indicatore c)	0,30	87	26,10	
	d	Peso indicatore d)	0,10	95	9,50	
	n	Peso indicatore n)	0,15	85	12,75	
		TOTALE PESO INDICATORI = 1	1,00		87,15	
	TOTALE					4,358

5.1.2 Attribuzione punteggi allo Stato di salute dell'Amministrazione

L'attribuzione dei punteggi allo Stato di salute dell'Amministrazione avviene calcolando la media ponderata degli indicatori. Tale media viene poi rapportata al punteggio massimo acquisibile in questa sezione (5 punti) come di seguito specificato:

	FASE EX ANTE			FASE EX POST	
	Indicatore	Peso indicatore	Valore raggiunto dall'indicatore rispetto a target predefinito	Valore ponderato	Punteggio Max 5 punti
		A	B	(A*B)	
		esempio:			
Stato salute amministrazione	a	Peso indicatore a)	0,15	80	12,00
	b	Peso indicatore b)	0,15	75	11,25
	c	Peso indicatore c)	0,25	89	22,25
	d	Peso indicatore d)	0,2	93	18,60
	n	Peso indicatore n)	0,25	98	24,50
		TOTALE PESO INDICATORI = 1	1	88,60	
	TOTALE				4,430

$$88,60:100 = x:5$$

5.1.3 Attribuzione punteggi allo al Grado di attuazione delle strategie

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

FASE EX ANTE							FASE EX POST						
STRATEGIA	Peso Strategia		Obiettivo strategico	Peso obiettivo strategico		Obiettivo annuale collegato all'obiettivo strategico	Peso obiettivo annuale rispetto all'obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo annuale	Grado raggiungimento obiettivo annuale	Grado di raggiungimento Obiettivo strategico - Valore ponderato	Grado di raggiungimento strategia	Grado di raggiungimento strategia - valore ponderato	Punteggio acquisito (Max 10 punti)
		AA			A		B		C	B*C	D= A*grado ragg.ob.str.	E = AA. Grado ragg. Strat.	
		esempio :			esempio :		esempio :		esempio :				
STR. 01	peso STR.01	0,5	OB.STR.01	Peso Ob.str. 01	0,15	Obiettivo annuale a)	50	Obiettivo annuale a)	80%	40,00		43,54	
						Obiettivo annuale b)	30	Obiettivo annuale b)	75%	22,50			
						Obiettivo annuale c)	20	Obiettivo annuale c)	89%	17,80			
						Totale Peso 100			80,30	12,05			
			OB.STR.02	Peso Ob.str. 02	0,20	Obiettivo annuale d)	50	Obiettivo annuale d)	100%	50,00			
						Obiettivo annuale e)	50	Obiettivo annuale e)	70%	35,00			
									Totale Peso 100				
			OB.STR.03	Peso Ob.str. 03	0,25	Obiettivo annuale f)	25	Obiettivo annuale f)	62%	15,50			
						Obiettivo annuale g)	20	Obiettivo annuale g)	78%	15,60			
						Obiettivo annuale h)	55	Obiettivo annuale h)	92%	50,60			
						Totale Peso 100			81,70	20,43			
			OB.STR.04	Peso Ob.str. 04	0,10	Obiettivo annuale i)	30	Obiettivo annuale i)	97%	29,10			
						Obiettivo annuale l)	15	Obiettivo annuale l)	85%	12,75			
						Obiettivo annuale m)	25	Obiettivo annuale m)	73%	18,25			
						Obiettivo annuale n)	30	Obiettivo annuale n)	69%	20,70			
						Totale Peso 100			80,80	8,08			
			OB.STR.05	Peso Ob.str. 05	0,30	Obiettivo annuale o)	60	Obiettivo annuale o)	100%	60,00			
						Obiettivo annuale p)	40	Obiettivo annuale p)	96%	38,40			
									Totale Peso 100				
												87,07	
STR. 02	peso STR.02	0,3	OB.STR.01	Peso Ob.str. 01	0,25	Obiettivo annuale a)	30	Obiettivo annuale a)	100%	30,00		25,40	85,84:100=x:5
						Obiettivo annuale b)	40	Obiettivo annuale b)	89%	35,60			
						Obiettivo annuale c)	30	Obiettivo annuale c)	78%	23,40			
						Totale Peso 100			89,00	22,25			
			OB.STR.02	Peso Ob.str. 02	0,10	Obiettivo annuale d)	70	Obiettivo annuale d)	95%	66,50			
						Obiettivo annuale e)	30	Obiettivo annuale e)	68%	20,40			
									Totale Peso 100				
			OB.STR.03	Peso Ob.str. 03	0,15	Obiettivo annuale f)	35	Obiettivo annuale f)	75%	26,25			
						Obiettivo annuale g)	10	Obiettivo annuale g)	89%	8,90			
						Obiettivo annuale h)	55	Obiettivo annuale h)	63%	34,65			
						Totale Peso 100			69,80	10,47			
			OB.STR.04	Peso Ob.str. 04	0,20	Obiettivo annuale i)	20	Obiettivo annuale i)	100%	20,00			
						Obiettivo annuale l)	25	Obiettivo annuale l)	95%	23,75			
						Obiettivo annuale m)	35	Obiettivo annuale m)	75%	26,25			
						Obiettivo annuale n)	20	Obiettivo annuale n)	83%	16,60			
						Totale Peso 100			86,60	17,32			
			OB.STR.05	Peso Ob.str. 05	0,30	Obiettivo annuale o)	50	Obiettivo annuale o)	79%	39,50			
						Obiettivo annuale p)	50	Obiettivo annuale p)	94%	47,00			
									Totale Peso 100				
												84,68	
STR. 03	peso STR.03	0,2	OB.STR.01	Peso Ob.str. 01	0,10	Obiettivo annuale a)	50	Obiettivo annuale a)	78%	39,00		16,90	
						Obiettivo annuale b)	30	Obiettivo annuale b)	75%	22,50			
						Obiettivo annuale c)	20	Obiettivo annuale c)	69%	13,80			
						Totale Peso 100			75,30	7,53			
			OB.STR.02	Peso Ob.str. 02	0,20	Obiettivo annuale d)	50	Obiettivo annuale d)	89%	44,50			
						Obiettivo annuale e)	50	Obiettivo annuale e)	75%	37,50			
									Totale Peso 100				
			OB.STR.03	Peso Ob.str. 03	0,30	Obiettivo annuale f)	25	Obiettivo annuale f)	69%	17,25			
						Obiettivo annuale g)	20	Obiettivo annuale g)	79%	15,80			
						Obiettivo annuale h)	55	Obiettivo annuale h)	96%	52,80			
						Totale Peso 100			85,85	25,76			
			OB.STR.04	Peso Ob.str. 04	0,10	Obiettivo annuale i)	30	Obiettivo annuale i)	99%	29,70			
						Obiettivo annuale l)	15	Obiettivo annuale l)	100%	15,00			
						Obiettivo annuale m)	25	Obiettivo annuale m)	72%	18,00			
						Obiettivo annuale n)	30	Obiettivo annuale n)	69%	20,70			
						Totale Peso 100			83,40	8,34			
			OB.STR.05	Peso Ob.str. 05	0,30	Obiettivo annuale o)	60	Obiettivo annuale o)	85%	51,00			
						Obiettivo annuale p)	40	Obiettivo annuale p)	93%	37,20			
									Totale Peso 100				
												84,49	
	Totale peso strategie = 1	1										85,84	4,29

5.2 Punteggi Performance individuale

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

O b i e t t i v o i	FASE EX ANTE								FASE EX POST		
		strategicità	complessità	interfunzionalità	economicità	accuratezza	valore per attribuzione Budget	coff. Di riparame trazione	peso obiettivo scheda	Grado di raggiungimento obiettivo	Valore Ponderato
									A	B	(A*B)
	obiettivo 1	1	4	6	1	3	15	0,35	5,32	85%	4,52
	obiettivo 2	2	2	1	3	6	14	0,35	4,96	75%	3,72
	obiettivo 3	4	3	2	4	1	14	0,35	4,96	60%	2,98
	obiettivo 4	5	6	3	5	5	24	0,35	8,51	80%	6,81
	obiettivo 5	2	5	2	6	3	18	0,35	6,38	92%	5,87
	obiettivo 6	6	6	4	2	2	20	0,35	7,09	71%	5,04
	obiettivo 7	3	3	5	2	2	15	0,35	5,32	65%	3,46
	obiettivo 8	4	5	6	2	4	21	0,35	7,45	60%	4,47
							141		50,00		36,87

5.3 Punteggi Competenze manageriali

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

GIUDIZIO	DESCRITTORE	punti
ECCELLENTE	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:	5
	- sono di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;	
	- risultano ampiamente al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate	
	- sono garantiti anche in situazioni di particolare criticità, complessità e responsabilità	

SUPERIORE ALLO STANDARD	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:	4
	- sono elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;	
	- risultano superiori alle attese rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate;	
	- sono garantiti anche in situazioni talvolta critiche e complesse.	
BUONO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:	3
	- sono apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;	
	- risultano pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate;	
	- sono garantiti, di norma, senza necessità di intervento e/o assistenza di superiori e/o colleghi.	
ADEGUATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:	2
	- sono soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;	
	- risultano mediamente adeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati;	
	- sono svolti con una autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.	
MIGLIORABILE	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:	1
	- sono accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento;	
	- risultano parzialmente adeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate;	
	- sono svolti con frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.	
INFERIORE ALLO STANDARD	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:	0
	- sono gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;	

	- risultano completamente inadeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate;	
	- necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.	

Il valore massimo acquisibile è 35 punti.

COMPETENZE	Eccellente	Superiore allo stan- dard	Buono	Adeguito	Migliorabile	Inferiore allo stan- dard
Capacità di programmazione e controllo	5	4	3	2	1	0
Capacità di gestione risorse finanziarie	5	4	3	2	1	0
Leadership, capacità di valorizzare il personale (valutazione, incentivazione e formazione personale) e di coinvolgimento dei collaboratori	5	4	3	2	1	0
Propensione all'innovazione	5	4	3	2	1	0
Grado di dinamicità	5	4	3	2	1	0
Problem solving e orientamento al risultato	5	4	3	2	1	0
Orientamento al cliente interno ed esterno	5	4	3	2	1	0
TOTALE	35					

5.4 Punteggi complessivi

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

Gli obiettivi relativi alla gestione ordinaria (valutati attraverso il set di indicatori di attività) operano come fattore correttivo in diminuzione. In caso di mancato raggiungimento è attribuita una penalizzazione massima di 20 punti da calcolare in proporzione al valore medio di realizzazione degli obiettivi ordinari secondo lo schema seguente :

Grado di raggiungimento medio $\leq 60\%$ → decurtazione massima = 20 punti

Grado di raggiungimento medio $> 60\%$ → decurtazione proporzionale

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

6 ISTANZA DI RIESAME DELLA VALUTAZIONE

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

Fasi della procedura :

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

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

7 CAMBIAMENTI D'INCARICO in corso d'anno

7.1 Modifica incarico

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

7.2 Interruzione rapporto lavoro

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

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

7.3 Interim

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

8 ASSENZA DIRETTORE GENERALE

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

9 SISTEMA PREMIALE

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

9.1 Distribuzione dell'indennità di risultato

Le risorse da destinare alla retribuzione del risultato del personale dirigente sono definite annualmente nel rispetto delle previsioni normative e contrattuali. L'importo annuale complessivo, decurtato delle somme accantonate per far fronte ad eventuali variazioni nella programmazione annuale (fondo accantonamento), viene suddiviso in tre sub fondi pari rispettivamente al 15% al 50% e al 35% del totale; tali sub fondi sono utilizzati per finanziare rispettivamente la performance organizzativa di ente, la performance individuale (obiettivi di risultato) e le competenze manageriali.

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

Budget individuale performance organizzativa	Il budget assegnato per la performance organizzativa sarà calcolato secondo la seguente formula: (totale risorse primo subfondo / nr. di dirigenti in servizio)	Quota uguale per tutti i dirigenti
+		

Budget individuale performance individuale	Il budget per ciascun obiettivo di risultato sarà calcolato secondo il seguente algoritmo: budget obiettivo = (totale risorse secondo sub fondo X punteggio obiettivo) / totale punteggi obiettivi di tutti i dirigenti Di conseguenza il budget iniziale assegnato a ciascun dirigente sarà la somma dei budget degli obiettivi di risultato attribuiti in sede di programmazione	Quota variabile per ciascun dirigente
+		
Budget individuale competenze manageriali	Il budget assegnato per le competenze manageriali sarà calcolato secondo la seguente formula: totale risorse terzo subfondo / nr. di dirigenti in servizio	Quota uguale per tutti i dirigenti
=		
BUDGET INDIVIDUALE COMPLESSIVO		

9.2 Calcolo della quota di risultato da attribuire a ciascun dirigente

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

9.3 Mancato raggiungimento del risultato

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

9.4 Somme non spese

Le risorse accantonate per far fronte a variazioni di obiettivi rispetto alla programmazione iniziale e non utilizzate nell'anno di riferimento andranno ad incrementare le risorse destinate alla retribuzione di risultato dei dirigenti dell'anno successivo
Le risorse del fondo di risultato non attribuite a seguito del processo di valutazione costituiranno economie di bilancio.