

comune di
PRATO

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale dei dirigenti

Approvato con Delibera di Giunta
Comunale n. 287 del 24/09/2013

Sommario

1.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	3
1.1-Aspetti generali.....	3
1.2 Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa	6
1.3 Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti	8
1.3.1-Le modalità di misurazione e valutazione	8
Misurazione e valutazione in itinere.....	13
Misurazione e valutazione ex post.....	13
1.3.2-Le fasi del processo di misurazione e valutazione	14
2 . IL SISTEMA PREMIALE	16
2.1 Distribuzione dell'indennità di risultato.....	16
2.1.2 Calcolo della quota di risultato da attribuire a ciascun dirigente	16
2.1.3. Mancato raggiungimento del risultato	16
2.1.4 Cambiamenti di incarico in corso d'anno	17
2.1.5 Incentivazioni specifiche.....	17

ALLEGATI:

ALLEGATI – Schede di valutazione

1.- Descrizione del sistema di misurazione e valutazione

1.1-Aspetti generali

Il sistema di gestione della performance dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) 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 stakeholder. Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- Il sistema di pianificazione strategica;
- Il sistema di programmazione e controllo;
- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

In particolare, **il sistema di misurazione e valutazione** è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- i criteri di misurazione e valutazione della performance di ente e di unità organizzativa di massimo livello (performance organizzativa) e delle persone che vi operano (performance individuale);
- le tecniche di rappresentazione della performance;
- le modalità di monitoraggio della performance;
- le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

Il supporto alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza degli O.I.V. ai sensi sia dell'art. 30, c. 3, ove è previsto espressamente, sia dell'art. 7, c. 2, del D. Lgs. 150/09.

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo esecutivo, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D. Lgs. 150/09 (Tabella 1).

Tabella 1.– Fasi di approvazione e validazione del Sistema di misurazione e valutazione

	Attori organizzativi				Note
	OIV	DIR	DG	Giunta	
Validazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance					
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance			x		Su schema definito dalla struttura di supporto all'O.I.V. e successivo confronto con Dirigenti e Giunta
Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance	x				
Deliberazione del sistema di misurazione e valutazione della performance				x	

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da¹:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento agli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D. Lgs. 150/09, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'ente;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (art. 6 del D. Lgs. 150/09);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

La performance attesa e conseguita, in termini di efficacia ed efficienza, viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

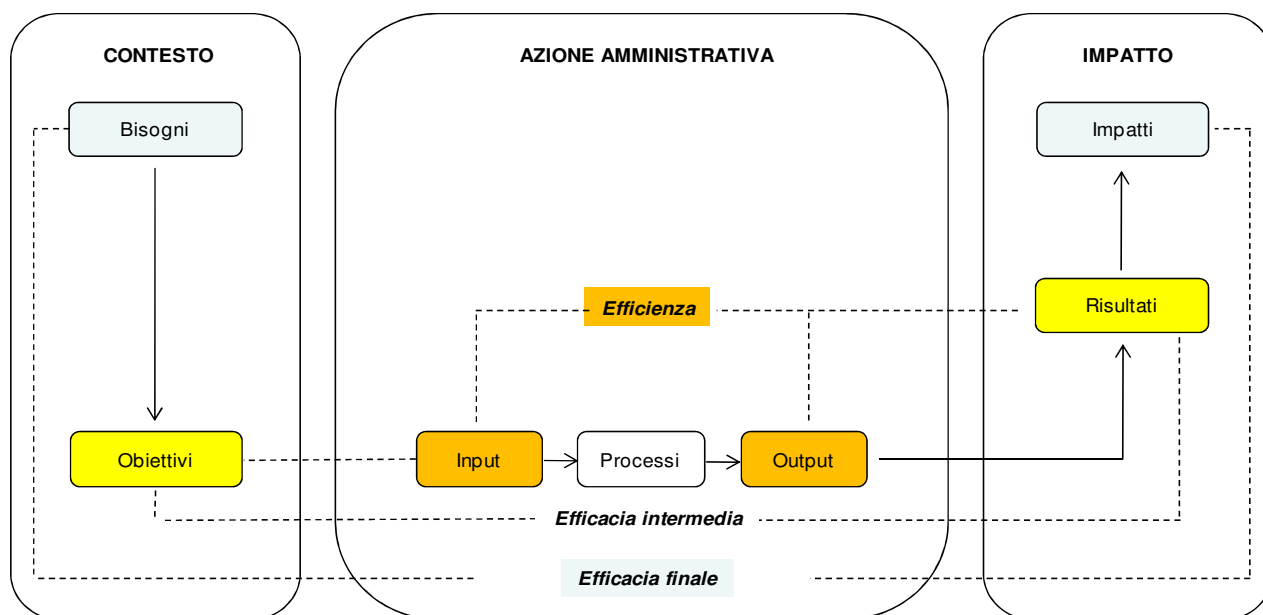
- obiettivi strategici e gestionali, definiti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori e parametri delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte degli stakeholder/O.I.V. e tempestività.

Tali elementi costituiscono il contenuto del Piano della performance e sono valutati anche attraverso la redazione della relazione consuntiva sulla performance (art. 10 del D. Lgs. 150/09).

I profili di performance relativi alle politiche ed ai servizi dell'ente sono classificabili con l'aiuto del modello bisogni – impatti proposto dalla Delibera 89/2010 della C.I.V.I.T. (Figura 1).

¹ Delibera 104/2010 – CIVIT, pagg. 3 e 4.

Figura 1.- Il modello bisogni - impatto



Più precisamente:

- l'efficacia finale costituisce la capacità di soddisfare i “bisogni” attraverso “impatti” coerenti;
- l'efficacia intermedia, riguarda il rapporto tra “obiettivi” programmati e “risultati” conseguiti;
- l'efficienza è intesa come il rapporto tra quantità di risorse impiegate (“input”) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (“output”).

A tali profili si associa la performance finanziaria da intendersi quale elemento trasversale ad essi e propedeutico a garantire condizioni di economicità dell'azione amministrativa dell'ente.

Le quattro dimensioni della performance sono monitorabili attraverso sistemi di indicatori classificabili nel modo seguente:

- di impatto, che misurano gli effetti socialmente rilevanti generati dall'azione amministrativa rispetto ai bisogni espressi dal contesto di riferimento;
- di risultato, che si riferiscono alla quantità ed alla qualità di beni e servizi prodotti a favore di utenti interni/esterni o altri stakeholder;
- di processo, che riguardano la quantità e la qualità di attività interne impiegate per il raggiungimento di un output finale destinato ai cittadini o ad altri stakeholder (anche interni);
- finanziari, che concernono la struttura e le fasi di gestione dell'entrata e della spesa.

A detti indicatori si affiancano dei parametri di misurazione di quantità, che costituiscono valori assoluti a supporto della valutazione dell'efficacia intermedia e finale nonché dell'efficienza. È possibile raccordare le tipologie di indicatori con i profili di performance attesa (Tabella 2).

Tabella 2.– Profili di performance, indicatori e parametri

Profilo di performance attesa	Tipologia di indicatore	Tipologia di parametro
Efficacia finale → rapporto bisogni – impatti	Impatto	Quantità
Efficacia intermedia → rapporto obiettivi – risultati	Risultato	Quantità
Efficienza → catena input – processi – output	Processo	Quantità
Finanziaria	Finanziari	Quantità

1.2 Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o 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 stakeholder. Da ciò si evince che esistono due livelli di performance organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative di massimo livello (Aree/Staff/Servizi)².

Ambiti di performance organizzativa

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/09 ed ai macro ambiti di cui alla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T., evidenziandone il raccordo concettuale.

In particolare, gli ambiti analitici del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8, D. Lgs. 150/09) sono:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

I macro ambiti del sistema, identificati prendendo spunto dalla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T. sono³:

- il grado di attuazione delle strategie ed i connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse;
- il portafoglio servizi erogati, finali e di supporto, previsti nel PEG;
- lo stato di salute dell'amministrazione, dal punto di vista economico-finanziario, organizzativo e tecnologico e di relazione con i portatori di interesse;
- il confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni.

Nella Tabella si riporta il quadro di raccordo tra ambiti e macro ambiti.

² In sede di prima applicazione e nelle more della definizione di un ranking della performance a livello di ente, il presente sistema farà riferimento unicamente alla performance organizzativa a livello di unità organizzativa.

³ Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

Tabella 3.- Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti di performance organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione (Del. 104/10)	Ambiti di performance organizzativa (art. 8 del D. Lgs. 150/09)
Grado di attuazione delle strategie	Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lett. b);
	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a)
Portafoglio dei servizi erogati	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c)
	Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g)
	Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lett. f)
Stato di salute dell'amministrazione	Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d)
	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lett. e)
	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h)
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni	Macro ambito trasversale agli ambiti dell'art. 8.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori e parametri a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di performance che caratterizzano ciascun macro-ambito.

A ciascun indicatore o parametro è associato un target inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere⁴, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

Gli ambiti di performance costituiscono unicamente una guida per meglio comprendere il contenuto di merito di ciascun macro ambito.

Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa

Per giungere ad una misura di sintesi relativa alla performance realizzata, è opportuno definire un indicatore unico che metta in rapporto la performance effettivamente realizzata con la performance attesa, evidenziandone il grado di raggiungimento espresso in termini %.

Per arrivare alla definizione di un indicatore unico è necessario associare a ciascun macro-ambito di riferimento un peso %, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione ex ante). Il grado di raggiungimento della performance in ciascun ambito viene poi espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei target associati ai singoli indicatori rilevati. Il grado di raggiungimento di ogni target viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{target} = X : 100$$

⁴ Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di ambito rappresenta pertanto la media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei target dei singoli indicatori. Analogamente, il grado di raggiungimento della performance dell'unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento della performance organizzativa nei singoli ambiti.

Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questo indicatore di sintesi è quello rappresentato nella Tabella 4.

Tabella 4- Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Definizione target attesi (indicatori e parametri a preventivo)	Misurazione target raggiunti (indicatori e parametri a consuntivo)	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato per unità organizzativa
Grado di attuazione delle strategie						
Portafoglio dei servizi erogati						
Stato di salute dell'amministrazione						
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni						
	100%					X%

1.3 Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

1.3.1-Le modalità di misurazione e valutazione

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di riferimento;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna;
- ai comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza dei driver di valutazione della performance individuale dei dirigenti è definita attraverso la loro pesatura.

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

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase ex ante sono definiti:

1. la pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa, i relativi indicatori/parametri ed i target (Figura 1);

2. gli obiettivi individuali, la loro classificazione e pesatura, i relativi indicatori ed i target (Figura 2) ;
3. i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (figura 3).

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 e prevede che il Direttore Generale individui per ciascun Dirigente gli ambiti di performance organizzativa e individuale da migliorare attraverso l'assegnazione di obiettivi annuali e pluriennali.

Gli obiettivi sono classificati in obiettivi strategici e obiettivi gestionali (sviluppo/mantenimento) ; la strategicità è definita annualmente dal sindaco; la pesatura è effettuata dall' OIV sentito il direttore generale.

Nella fase di definizione degli ambiti di performance dei Dirigenti di Servizio il Direttore Generale può avvalersi della collaborazione dei Dirigenti della struttura apicale di riferimento.

Figura 1.- La scheda ex ante sulla performance organizzativa

SCHEDA EX ANTE – Sezione A – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ATTESA			
ANNO	201__		
Macroambito di misurazione (Del. 104/10)	Ambiti di misurazione (art.8 del D.Lgs. 150/09)	Peso %	Indicatori, parametri e target
A) Grado di attuazione delle strategie	Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lett. b);	5 %	
	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a)		
B) Portafoglio dei servizi erogati	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c)	10%	
	Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g)		
	Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lett. f)		
C) Stato di salute dell'amministrazione	Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d)	5 %	
	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lett. e)		
	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h)		
D) Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni	Macro ambito trasversale agli ambiti dell'art. 8.	0 %	
		PESO	20%

Il peso attribuito a questa sezione è pari al 20% della valutazione complessiva che corrisponde a 20 punti.

Il presente sistema sarà applicato gradualmente in relazione agli ambiti per i quali è possibile procedere alla misurazione e farà riferimento unicamente alla performance delle singole strutture organizzative attribuite alla responsabilità dirigenziale (Staff/Servizi).

Gli ambiti di riferimento che, per assenza di strumenti di misurazione (indicatori, parametri e target), non possono essere valorizzati, otterranno un peso percentuale pari a 0. Conseguentemente i pesi non assegnati alla sezione A) potranno incrementare il valore massimo attribuibile agli obiettivi strategici di cui alla successiva sezione B1.

Figura 2 – La scheda ex ante sugli obiettivi individuali

SCHEDA EX ANTE – Sezione B1 – PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA (Obiettivi)		
ANNO	201__	
Obiettivi valutati (art.5, c.2 del D.Lgs.150/2009) (*) inseriti nel Piano della Performance	Peso %	Indicatore
Obiettivo strategico 1	___%	
Obiettivo strategico 2	___%	
Obiettivo strategico 3	___%	
	(30 -35%)	
Restanti obiettivi di PEG (Obiettivi gestionali di sviluppo e/o di mantenimento)	(15 - 20%)	
	TOTALE PESO teorico	Max 50%

Gli obiettivi strategici che si possono considerare all'interno del piano della performance, per l'art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09, devono essere:

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

Un ulteriore obiettivo fa riferimento agli altri obiettivi di PEG, al fine di non concentrare l'azione amministrativa unicamente sugli obiettivi strategici ma anche su quelli di natura gestionale.

La pesatura degli obiettivi deve prendere in esame la loro strategicità, il grado di innovazione, la complessità realizzativa ed ogni altro criterio che ne motivi la correlazione al sistema premiale. Complessivamente il peso massimo attribuibile a questa sezione è pari al 50% della valutazione totale che corrisponde a 50 punti .

Il peso ex ante degli obiettivi gestionali può assumere un valore massimo compreso fra 15 e 20 punti percentuali.

Corrispondentemente, il peso ex ante degli obiettivi strategici può assumere un valore massimo compreso fra 35 e 30 punti percentuali. Questo range può essere aumentato qualora non sia possibile valorizzare tutte le voci previste dalla precedente sezione A) fino ad un massimo di ulteriori 20 punti percentuali.

E'comunque prevista la possibilità che gli obiettivi (strategici e gestionali) non raggiungano i valori massimi potenzialmente attribuibili per cui il punteggio finale sarà proporzionato in relazione al risultato raggiunto e al peso % effettivamente attribuito agli obiettivi assegnati.-

Figura 3.- La scheda ex ante sui comportamenti organizzativi attesi

SCHEMA EX ANTE – Sezione B2 – COMPORTAMENTI MANAGERIALI		
Elementi di valutazione considerati dal DG con l'ausilio dell'OIV		
Tipologia comportamento	Descrizione	Peso %
1. Capacità di pianificazione e controllo	Capacità di programmare le attività e il lavoro della struttura di riferimento	
	Efficacia del controllo per il ri-orientamento della gestione	
	Problem solving	
2. Capacità organizzativa e di gestione del personale	Capacità di delega	
	Valorizzazione delle risorse umane	
	Lavorare in team	
3. Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione e differenziazione	
	PESO VALUTAZIONE DG	
		15%; 20%
Percezione del Sindaco e degli assessori competenti		
1. Contributo effettivo al raggiungimento degli obiettivi della struttura dirigenziale diretta e dell'Ente nel suo complesso		
2. Reattività alle sollecitazioni esterne ed interne		
	PESO VALUTAZIONE ORGANI POLITICI	10%
Elementi di valutazione presi in esame dai dipendenti		
1. Organizzazione interna e condivisione degli obiettivi del Servizio/Staff		
	PESO VALUTAZIONE DIPENDENTI	5%; 0%
	TOTALE PESO	30%

La valutazione dei comportamenti manageriali è demandata a tre soggetti distinti: il vertice tecnico dell'Amministrazione (Direttore Generale); il vertice politico (Giunta), i dipendenti del Servizio/Staff di riferimento. Complessivamente il peso attribuito a questa sezione è pari al 30% della valutazione totale che corrisponde a 30 punti.

Le tipologie di comportamento oggetto della valutazione del Direttore Generale riguardano:

- capacità di pianificazione e controllo;
- capacità organizzativa e di gestione del personale;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Tali tipologie sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto e devono essere debitamente pesate all'inizio dell'esercizio. Le categorie di comportamento devono essere selezionate e validate secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali.

Il punteggio massimo acquisibile attraverso la valutazione del Direttore Generale corrisponde a:

- punti 15, nel caso in cui sia possibile valorizzare la valutazione dei dipendenti,
- punti 20, nel caso non sia possibile valorizzare la valutazione dei dipendenti.

Alla Giunta è chiesto di esprimere una valutazione in merito al contributo che ogni dirigente apporta al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

Il punteggio massimo acquisibile corrisponde a 10 punti .

I comportamenti dirigenziali oggetto della valutazione da parte dei dipendenti riguardano l'organizzazione interna e il processo di condivisione degli obiettivi del Servizio/Staff/Ufficio; I dipendenti sono chiamati a valutare i propri dirigenti di riferimento attraverso la compilazione volontaria di un questionario anonimo.

Anche in questo caso sarà necessario pervenire ad un giudizio di sintesi calcolando il valore medio (somma dei valori corrispondenti ai giudizi espressi/nr. giudizi espressi).

Il punteggio massimo acquisibile attraverso la valutazione dei dipendenti corrisponde a punti 5. Si precisa che questa voce verrà valorizzata solo nel caso in cui il nr. di questionari compilati da parte dei dipendenti sia uguale o superiore al 40% degli aventi titolo. In caso contrario i cinque punti non attribuiti attraverso questa procedura aumenteranno il punteggio massimo acquisibile attraverso la valutazione del Direttore Generale.

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.

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

La procedura per il controllo infra-annuale della performance attesa prevede che

- Con riferimento agli ambiti della performance organizzativa e 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, che presenterà al Direttore Generale. Quest'ultimo potrà fare le osservazioni che riterrà opportune.
- Con riferimento ai comportamenti manageriali la verifica infra-annuale è svolta attraverso occasioni di incontro/confronto fra Dirigenti e Direttore Generale.

Qualunque variazione venga apportata agli ambiti di performance organizzativa e/o agli obiettivi e/o ai comportamenti rispetto alla definizione iniziale, deve essere rinegoziata con il Direttore e, qualora la variazione degli obiettivi comporti una modifica del Piano della performance e/o del PEG, la stessa deve essere approvata dalla Giunta.

Misurazione e valutazione ex post

Per il controllo di fine anno ciascun Dirigente presenta una relazione conclusiva al OIV.

Al momento della valutazione, attraverso l'utilizzo della scheda di cui all'Allegato A), viene determinata la percentuale di realizzazione della performance complessiva (performance organizzativa + performance individuale) e calcolato il relativo punteggio tenuto conto dei pesi attribuiti nella fase ex ante.

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

A conclusione delle fasi precedenti, l'OIV propone al Sindaco la valutazione dei dirigenti.

Il Sindaco approva gli esiti finali con propria disposizione, dandone successiva comunicazione ai dirigenti.

Il valutato può presentare, al Sindaco, richiesta motivata di riesame entro 10 giorni consecutivi dalla data di consegna della scheda.

RELAZIONE CONCLUSIVA

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e valutazione viene predisposta la relazione conclusiva sulla performance.

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.

1.3.2-Le fasi del processo di misurazione e valutazione

	OIV	DIR	DG	Giunta	dipendenti	Sindaco	Note
Prima Attivazione sistema							
Proposta di prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti (anche differenziata per i singoli dirigenti)			x				
Validazione della prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti	x						
Performance organizzativa							
Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa			x				
Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	x						
Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa			x				Su proposta della struttura di supporto all'O.I.V., sentiti i dirigenti
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	x						
Performance individuale							
Classificazione obiettivi individuali						x	
Pesatura obiettivi individuali, indicatori/parametri e target dei dirigenti	x						Sentito il DG
Piano della performance							
Proposta di Piano delle performance			x				Su schema definito dalla struttura di supporto all'O.I.V. e successivo confronto con dirigenti e Giunta
Validazione del piano delle per-	x						

	OIV	DIR	DG	Giunta	dipen- denti	Sindaco	Note
formance							
Approvazione del piano delle performance				x			
Relazione sulla performance							
Proposta di Relazione sulle performance			x				Su schema definito dalla struttura di supporto all'O.I.V. e successivo confronto con dirigenti e Giunta
Validazione della Relazione sulle performance	x						
Approvazione della Relazione sulle performance				x			
Valutazione della performance							
Proposta valutazione della performance organizzativa e del grado di realizzazione degli obiettivi individuali	x						Sulla base delle risultanze della relazione sulla performance e dei colloqui di valutazione con i dirigenti, sentito il DG
valutazione comportamenti		X		X	X		Secondo le percentuali previste dal sistema
Valutazione dirigenti						X	Sulla base della proposta di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi effettuata dall'OIV e delle risultanze delle valutazioni dei comportamenti effettuate dal DG, dalla Giunta e dai dipendenti

2 . IL SISTEMA PREMIALE

I punteggi individuali assegnati attraverso il sistema di misurazione e valutazione vengono collocati all'interno di fasce di merito a cui è connessa una diversa premialità.

2.1 Distribuzione dell'indennità di risultato

Le risorse da destinare alla retribuzione del risultato del personale dirigente sono quelle previste nel fondo costituito annualmente secondo la disciplina contrattuale.

Esse sono ripartite in tre fasce, pari al 50%, al 30% e al 20% dell'importo complessivo (di seguito chiamati primo sub-fondo, secondo sub-fondo e terzo sub-fondo), cui parteciperanno rispettivamente il 40% , il 30% e il 30% dei dirigenti in servizio.

In base ai punteggi assegnati nella valutazione individuale dei dirigenti è formata la graduatoria di merito e sono individuati i soggetti da inserire nella prima, nella seconda e nella terza fascia .

2.1.2 Calcolo della quota di risultato da attribuire a ciascun dirigente

In prima istanza, a ciascun dirigente è assegnata una quota dell'importo della propria fascia determinata nel modo seguente: si sommano i punteggi massimi ottenibili da tutti i dirigenti inseriti nella fascia ($100 \times$ numero di dirigenti inseriti); si divide l'importo del sub-fondo per tale somma, determinando il valore economico di un punto; si moltiplica questo valore per il punteggio ottenuto dal singolo dirigente.

Si procede poi a distribuire le eventuali risorse residue nel modo seguente:

- Il 60% delle risorse residue dei tre sub-fondi viene diviso per la sommatoria dei punteggi acquisiti dai dirigenti delle tre fasce al fine di individuare il valore economico di un punto ($\text{valore punto} = 60\% \text{ delle risorse residue} / \text{totale dei punteggi acquisiti dai dirigenti di fascia A, B, C}$) . Il valore punto viene moltiplicato per il punteggio acquisito da ciascun dirigente in modo da individuare un' ulteriore quota di risultato da distribuire.
- Il rimanente 40% di ciascun sub fondo viene diviso per la sommatoria dei punteggi acquisiti dai dirigenti all'interno di ciascuna fascia di riferimento al fine di individuare il valore economico di un punto per ciascuna delle tre fasce ($\text{valore punto fascia A} = 40\% \text{ delle risorse residue del sub fondo 1} / \text{totale punteggi acquisiti dai dirigenti che popolano la fascia A}$; $\text{valore punto fascia B} = 40\% \text{ delle risorse residue del sub fondo 2} / \text{totale punteggi acquisiti dai dirigenti che popolano la fascia B}$; $\text{valore punto fascia C} = 40\% \text{ delle risorse residue del sub fondo 3} / \text{totale punteggi acquisiti dai dirigenti che popolano la fascia C}$). Il valore punto di ciascuna fascia viene moltiplicato per il punteggio acquisito da ciascun dirigente di quella medesima fascia in modo da individuare un ulteriore quota di risultato da distribuire.

2.1.3. Mancato raggiungimento del risultato

L'indennità di risultato non viene attribuita qualora la percentuale di realizzazione della performance complessiva risulti inferiore al 50% del punteggio teorico massimo raggiungibile (<50 punti).

Le risorse del fondo di risultato non attribuite per mancato raggiungimento della percentuale minima di realizzazione della performance sono destinate al finanziamento della retribuzione di risultato dell'anno successivo.

2.1.4 Cambiamenti di incarico in corso d'anno

Nel caso che un dirigente interrompa il proprio rapporto, 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 e sarà erogata per i mesi di espletamento dell'incarico.

2.1.5 Incentivazioni specifiche

In sede di liquidazione della retribuzione di risultato non saranno apportate decurtazioni per compensi percepiti in virtù di leggi speciali.