

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

<b>PREMESSA</b>	<b>pag. 3</b>
<b>1. IL QUADRO NORMATIVO</b>	<b>pag. 6</b>
<b>2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE</b>	<b>pag. 7</b>
2.1 I soggetti del Ciclo della Performance	pag. 7
2.2 L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	pag. 8
2.3 Le fasi del Ciclo della Performance	pag. 10
2.3.1 Integrazione tra SMVP, ciclo di bilancio, Piano delle azioni positive, POLA e PTPCT (oltre agli ulteriori livelli programmatori di cui alla SeO del DUP)	pag. 10
2.3.2 Il cascading della Performance	pag. 16
2.3.3 Obiettivi	pag. 18
2.3.4 Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi	pag. 20
<b>3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>pag. 21</b>
3.1 La performance organizzativa	pag. 21
3.2 La misurazione e valutazione della Performance dell'Ente	pag. 22
3.3 Modalità di partecipazione degli utenti	pag. 23
<b>4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>pag. 24</b>
4.1 La Performance individuale	pag. 24
4.2 La Valutazione della performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti	pag. 26
4.2.1 Performance individuale complessiva annuale del Segretario Generale e dei Dirigenti	pag. 28
4.2.2 Attribuzione delle risorse a seguito della valutazione	pag. 28
4.2.3 Procedura di valutazione	pag. 29
4.2.4 Incarichi dirigenziali ad interim	pag. 30
4.3 La Valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative	pag. 31
4.3.1 La correlazione con il sistema premiante	pag. 33
4.4 La valutazione della performance individuale del personale non dirigente	pag. 33

<b>4.4.1 La correlazione con il sistema premiante</b>	<b>pag. 36</b>
<b>4.4.2 Premio aggiuntivo</b>	<b>pag. 38</b>
<b>4.4.3 Disposizioni particolari per rapporti di lavoro part-time, tempo determinato e assenze dal servizio</b>	<b>pag. 38</b>
<b>4.5 Le procedure di conciliazione</b>	<b>pag. 39</b>
<b>5. REGIME TRANSITORIO</b>	<b>pag. 39</b>
<b>ALLEGATI</b>	<b>pag. 41</b>

## PREMESSA

Con il D. Lgs. n. 150/2009 – “Attuazione della legge 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” – è stata riformata la disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle Amministrazioni Pubbliche di cui all’art. 2, comma 2, del D.lgs. n. 165/01 intervenendo, in particolare, in materia di *contrattazione collettiva*, di *valutazione delle strutture e del personale*, di *valorizzazione del merito* e di *promozione delle pari opportunità*.

Il decreto richiamato, ai cui principi devono ispirarsi tutti gli Enti Pubblici, si innesta nel più complesso impianto normativo che, a partire dalla Legge n. 241/90 fino alla Legge n. 190/2012, al D.lgs. n. 33/2013 e alla Legge n. 114/2014, reca disposizioni per la promozione dell’etica pubblica, per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione, per il contrasto alla maladministration, per il rafforzamento della disciplina inerente gli obblighi di pubblicità e trasparenza, nonché di convergenza a soluzioni di matura accountability, per il consolidando di una moderna visione della Pubblica Amministrazione in cui dominano i principi costituzionali di eguaglianza ed imparzialità, di buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell’utilizzo delle risorse pubbliche, integrità e lealtà, nonché, di costruzione della cittadinanza digitale, anche attraverso l’attuazione del principio del digital first .

L’entrata in vigore del D. Lgs. n. 74/2017, in attuazione dei principi e criteri direttivi previsti dall’art. 17 comma 1, lett. r) Legge 7 agosto 2015, n. 124, che ha modificato il D. Lgs. n. 150/2009, impone alle Amministrazioni di intervenire per adeguare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale. Per quanto riguarda i contenuti dell’adeguamento l’art. 18, comma 2, del D. Lgs. n. 74/2017, rinvia alle previsioni degli artt. 16 e 31 del D. Lgs. n. 150/2009. L’art. 16 riformulato del D. Lgs. n. 150/2009 prevede che l’adeguamento avvenga in due fasi: 1) con riferimento alle norme di principio ivi richiamate (artt. 3,4, 5 comma 2, 7, 9, 15, comma 1) l’adeguamento deve avvenire immediatamente nei termini indicati decorsi i quali “si applicano le disposizioni previste nel presente decreto fino alla emanazione della disciplina regionale e locale (art. 18, comma 2 ultimo periodo D. Lgs. n. 74/2017); 2) con riferimento alle restanti disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009 solo a seguito dell’accordo sottoscritto in sede di Conferenza unificata. Nell’applicazione delle norme di principio non si può prescindere dall’attuazione di quelle disposizioni il cui mancato recepimento renderebbe inoperanti anche le norme di principio che le richiamano. Infine, in base alla previsione dell’art. 31 modificato, rientrano tra le norme di principio gli artt. 17, comma 2, 18, 19, 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26 e 27, comma 1.

In un quadro siffatto, da ultimo, si devono innestare anche le previsioni di cui alla Direttiva 2.2019 del Dipartimento della Pari Opportunità, nonché le disposizioni di cui all’art. 263 del D.L. 34/2020. Partendo da quest’ultimo decreto serve rammentare come, in sede di conversione, avvenuta con L. 77.2020, il legislatore, inserendo il nuovo c. 4 bis alla rubrica dell’art. 263, interviene riscrivendo integralmente l’originale art. 14 della L. 124/2015, norma già novellata durante la decretazione emergenziale legata al periodo di diffusione dell’epidemia da SARS CoV 2, che prevede l’integrazione nel ciclo delle performance

anche della programmazione dello smart working, operazione da effettuarsi attraverso la predisposizione di uno specifico Piano denominato POLA – Piano Organizzativo del Lavoro Agile. La stratificazione armonica dei processi pianificatori non deve dimenticare, naturalmente, anche per affinità con le finalità del POLA, quindi, con la generazione di un modello riorganizzativo del lavoro di matrice olistica, anche il Piano delle Azioni Positive, quell’atto di cui alla Direttiva di cui innanzi, attuatore del principio del gender mainstreaming, che costituirà un nuovo allegato al Piano delle Performance.

Le modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono pertanto necessarie e devono prevedere quanto segue:

- 1) Piano della performance e assegnazione degli obiettivi;
- 2) Ipotesi operative in caso di differimento del termine di adozione del bilancio preventivo;
- 3) Possibile gestione associata di funzioni da parte degli Enti Locali;
- 4) Rendicontazione dei risultati;
- 5) Manutenzione e aggiornamento del Sistema;
- 6) Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- 7) Procedure di conciliazione;
- 8) La partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali alla misurazione della performance organizzativa;
- 9) Performance individuale;
- 10) Performance individuale dei dirigenti con incarichi di funzione dirigenziale di livello generale;
- 11) La definizione di valutazione negativa;
- 12) Risorse destinate a remunerare la performance organizzativa ed individuale;
- 13) Unificazione della relazione sulla performance al rendiconto di gestione;
- 14) Disciplina dell’Organismo Indipendente di Valutazione e dei soggetti che contribuiscono alla gestione del ciclo delle performance;
- 15) Articolazione degli obiettivi come disciplinata dall’art. 5, comma 1;
- 16) Monitoraggio degli obiettivi in itinere, misurazione ex post ed integrazione con il sistema di audit interno;
- 17) Piano della performance armonizzato con POLA e PAP;
- 18) Relazione sulla performance alla luce del più ampio processo programmatico-pianificatorio;
- 19) Correlazione del Piano della performance e della relazione sulla performance con il Piano di Prevenzione della corruzione e gli ulteriori livelli pianificatori al quale l’Ente deve dare corso;
- 20) disciplina dei progetti di produttività collettiva (i c.d. progetti obiettivo).

Il *D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74* interviene sulla disciplina della misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici, modificando in più parti il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ed introducendo disposizioni immediatamente applicative e disposizioni che rinviando all'adozione di Linee Guida e modulistica successivamente definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Sono di immediata applicazione le seguenti disposizioni introdotte da:

1. L'art. 3 del D. Lgs. n. 74/2017 che introduce, all'art. 5 del D. Lgs. n. 150/2009, il comma 1-ter che prevede: *«Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa».*
2. L'art. 5 del D. Lgs. n. 74/2017 che introduce, all'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009 al comma 1 la previsione che il Sistema di misurazione e valutazione della Performance sia aggiornato annualmente previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione.
3. L'art. 7 del D. Lgs. n. 74/2017 che introduce modifiche all'art. 9 del D. Lgs. n. 150/2009 il quale, nell'ambito di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, attribuisce un peso prevalente, nella valutazione complessiva, all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
4. Gli artt. 11 comma 1 n. 6 e art. 13 comma 2 del D. Lgs. n. 74/2017 che hanno introdotto il comma 4-bis all'art. 14 e l'art. 19 bis al D. Lgs. n. 150/2009 circa il coinvolgimento dei cittadini e degli altri utenti finali nel ciclo della misurazione della performance organizzativa, comunicando, anche direttamente all'Organismo Indipendente di Valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati.
5. L'art. 1 del D. Lgs. n. 74/2017 che introduce, all'art. 3 del D. Lgs. n. 150/2009, il comma 5-bis relativo alle responsabilità connesse alla valutazione negativa.

Rimanda ad apposite Linee Guida e/o indirizzi:

1. L'art. 3 del D. Lgs. n. 74/2017 che introduce, all'art. 5 del D. Lgs. n. 150/2009, in materia di obiettivi ed indicatori, la categoria degli obiettivi generali cui devono conformarsi gli obiettivi specifici da riportare nel Piano della Performance (art. 5 comma 01 e 1). Nelle more dell'adozione delle Linee Guida, continuano ad applicarsi le norme precedenti (art. 5 comma 1 ultimo capoverso);

2. L'art. 5 del D. Lgs. n. 74/2017 che introduce, all'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009 il comma 2-bis il Sistema di misurazione e valutazione della Performance («Il sistema di misurazione e valutazione della performance (omissis) è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica...»);

3. L'art. 6 del D. Lgs. n. 74/2017 che introduce, all'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 il comma 1 bis, con cui si affida al Dipartimento della Funzione Pubblica il compito di predisporre modelli da utilizzare per la valutazione della performance organizzativa al fine di garantire una certa omogeneità del sistema.

Nelle more, si ritiene opportuno aggiornare il vigente SMVP, per adeguarsi alle disposizioni di immediata applicazione del D. Lgs. n. 74/2017. In particolare si ritiene dover dare un peso al grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti (sia interni che esterni) sui servizi ed attività resi (ai sensi dell'art. 19bis del D.lgs. n. 150/2009) ed un maggior peso agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità dei Dirigenti (ai sensi dell'art. 9 c. 1 lett. a) del predetto decreto), nonché disciplinare la valutazione negativa ai sensi dell'art. 3 c. 5bis. Pertanto, nel rispetto dei principi e dei vincoli contenuti nella normativa di settore e nei Regolamenti il presente documento ha l'obiettivo di evidenziare la

correlazione tra i diversi strumenti di programmazione, tracciando le linee per l'implementazione continua del sistema, al fine di migliorare costantemente la qualità del servizio pubblico offerto – anche con la remotizzazione delle attività lavorative - dall'Ente, di valorizzare le competenze professionali presenti al suo interno, di favorire l'integrità e la trasparenza dell'azione amministrativa.

Il presente sistema tiene conto altresì delle Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, pubblicate a novembre 2019, e delle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale del DPF n. 5/2019 pubblicate a fine dicembre 2019, attuando già in questa fase parte delle indicazioni ivi contenute.

Il presente sistema, in sede di prima applicazione, rimanda al Par. 5 delle Linee guida sul POLA per l'individuazione di quel set di KPI, di indicatori delle performance, utili a realizzare il primo step del piano, ovvero, la fase di avvio.

**Il sistema di misurazione e valutazione della performance di seguito “Sistema o SMVP”, ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, che la misurazione e la valutazione della performance individuale di tutto il personale (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative e personale non dirigente), andando a sostituire vecchi e desueti modelli che non possono più trovare applicazione alla luce delle disposizioni innanzi riportate.**

Il Sistema è stato strutturato in modo da: consentire la rappresentazione del livello di performance atteso ed effettivamente realizzato, con evidenza degli eventuali scostamenti; facilitare la comprensione dello stato della performance, sia dell'amministrazione nel suo complesso che degli attori che operano al suo interno; esplicitare il processo di definizione delle performance organizzative ed individuali e la conseguente responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento.

## 1. IL QUADRO NORMATIVO

Il quadro normativo di riferimento dell'Ente, ai fini della misurazione e alla valutazione della performance, è il seguente:

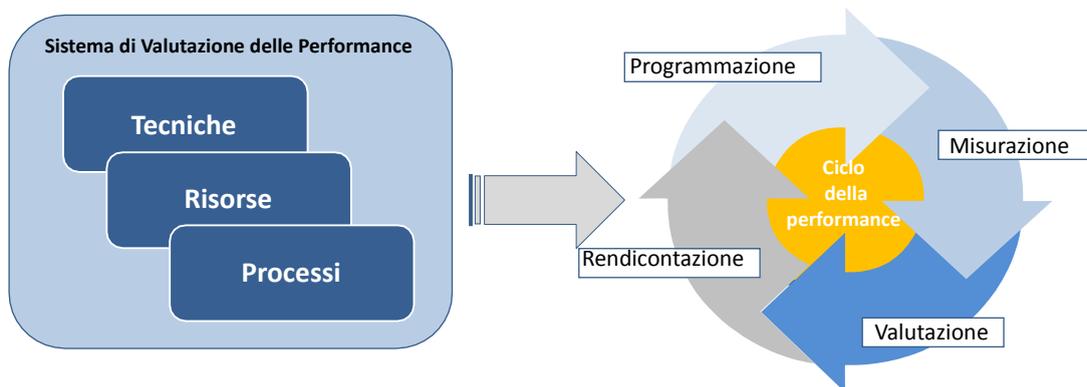
Riferimenti normativi esterni
Legge n. 241 del 1990
Decreto Legislativo n. 165 del 2001 e ss. mm.
Legge n. 190 del 2012
Decreto Legislativo n. 150 del 2009 e ss. mm.
Decreto legislativo n. 33 del 2013
Linee Guida dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC)
Linee Guida Dipartimento Funzione Pubblica (DPF)
Direttive Dipartimento Pari Opportunità (DPO)
Regolamento di contabilità
Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza
Contrattazione nazionale e di secondo livello dei Dirigenti

## 2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) descrive:

“un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance”, riportando anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi dello stesso.

Le amministrazioni, sulla base del D.lgs. n. 150/2009, pubblicano e aggiornano annualmente tale documento, tenendo conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).



### 2.1 I soggetti del ciclo della performance

I soggetti istituzionali coinvolti nella attuazione del ciclo della performance sono:

- **Consiglio** (cui compete l'approvazione delle Linee di mandato, del Bilancio di previsione e del DUP);
- **Giunta** (cui compete l'approvazione della proposta di bilancio di previsione e DUP, l'approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, del PEG e del più ampio Piano della Performance, l'approvazione della Relazione sulla Performance, l'approvazione delle valutazioni della performance dirigenziale);
- **Sindaco** (cui compete la proposta degli obiettivi del DUP e del PdP; la emanazione di ulteriori proposte e direttive nel corso dell'anno, la proposta alla Giunta del Piano e della Relazione della Performance, l'approvazione delle valutazioni della performance del Segretario Generale);
- **Segretario Generale** (che coadiuva il Sindaco nella predisposizione degli obiettivi, presenta al Sindaco le deliberazioni di approvazione del Piano e della Relazione della Performance, coordina le

---

fasi di istruttoria dei predetti atti);

- **Dirigenti** (che partecipano al percorso di formazione degli obiettivi, ne danno attuazione, li comunicano ai dipendenti della propria ripartizione, valutano la performance dei dipendenti loro assegnati);
- **Dipendenti** (che partecipano alla realizzazione degli obiettivi della propria ripartizione e dell'Ente nel suo insieme);
- **OIV** (che esprime il parere vincolante sul SMVP, valida la Relazione sulla Performance, misura e valuta la performance organizzativa e la performance individuale dei Dirigenti e del Segretario);
- **CUG** (che supporta la giunta nel definire le policies mainstreaming del Piano delle Azioni Positive e collabora con l'OIV nella verifica dell'effettivo traguardamento dei risultati legati agli obiettivi di cui alle citate politiche e rendicontati nella Relazione sulla Performance).

## **2.2 L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

Il Comune di Giugliano in Campania (NA), con delibera di Giunta Comunale n. 356 del 23/11/2010, ha modificato il Regolamento di organizzazione degli Uffici e dei Servizi, già approvato con delibera di Giunta comunale n. 409 del 14/10/2009 e modificato con delibera di G.C. n. 202 del 15/06/2010 nella parte in cui lo stesso disciplinava il sistema dei controlli interni, al capo VI, artt. 46-65, regolamentando il funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e la sua attività.

L'OIV, in base al predetto atto, ed alla luce della disciplina normativa di riferimento, svolge le seguenti funzioni:

- pone in atto le attività di valutazione della performance organizzativa dell'Ente, delle Ripartizioni e dei relativi Dirigenti, tese a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e di altri strumenti di determinazione degli organi di indirizzo politico-amministrativo, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti;
- verifica, unitamente al/ai team di riferimento, le attività di controllo di gestione, esercita le attività di controllo strategico e raccorda tali attività con quella di valutazione di cui sopra, nonché con le attività del Collegio dei Revisori dei Conti, in modo da contribuire alla realizzazione di un sistema integrato dei Controlli interni;
- svolge, nei confronti degli organi politici di governo dell'Ente, un ruolo di guida e supporto nell'elaborazione del Piano della Performance; guidandone la stesura, seguendone il monitoraggio continuo nel tempo ed i consequenziali orientamenti emergenti dalle verifiche periodiche, supporta gli organi preposti all'aggiornamento, anche in corso di gestione, del Piano;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione ed elaborare, a valle delle attività di manutenzione e revisione del sistema, laddove effettuate e necessarie, una relazione - normalmente con cadenza annuale - utile a validare il sistema in parola e ad esprimere un parere sullo stato dei controlli interni;
- sovrintende ai processi di misurazione e valutazione del personale, con particolare riferimento alla

significativa differenziazione dei giudizi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

- propone la valutazione annuale dei Dirigenti rispetto alla quale l'Ente calcola l'attribuzione agli stessi della retribuzione di risultato;
- elabora proprie considerazioni sull'andamento della gestione, al fine di offrire agli organi di direzione politico-amministrativa utili riferimenti per eventuali interventi di indirizzo alle Strutture;
- valida la Relazione sulla performance organizzativa definita annualmente dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, tenendo conto delle risultanze delle valutazioni rese dai cittadini e dagli utenti finali;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità dell'Ente, nonché delle ulteriori dimensioni di accountability sviluppate dall'amministrazione;
- verifica, su impulso del CUG, i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- cura l'osservanza della corretta applicazione delle linee guida e delle metodologie predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica, almeno per le parti direttamente applicabili agli enti locali;
- stabilisce le modalità di comunicazione da parte dei cittadini, anche in forma associata, del proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati, in relazione al processo di misurazione della performance organizzativa;
- verifica l'effettiva adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati;
- assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e della validazione della Relazione sulla Performance.

## **2.3 Le fasi del ciclo della performance**

### **2.3.1 Integrazione tra SMVP, ciclo di bilancio, Piano delle azioni positive, POLA e PTPCT (oltre agli ulteriori livelli programmatori di cui alla SeO del DUP)**

L'attività programmatoria dell'Ente in relazione agli obiettivi da perseguire, da cui si sviluppa l'intero ciclo della performance, si articola a scalare nel DUP e nel Bilancio di Previsione, nel PTPCT, nel PEG e nel PdP, armonizzato con POLA e PAP, il tutto raccordato agli ulteriori livelli programmatori di cui alla SeO del DUP.

1. **DUP** (il cui processo di programmazione si articola nelle seguenti fasi: ricognizione ed analisi delle caratteristiche generali dell'Ente, mediante illustrazione degli elementi rappresentativi della realtà territoriale, demografica, economica e sociale e dei relativi fenomeni che influenzano e determinano i bisogni della comunità, della consistenza e del livello qualitativo delle strutture operative che realizzano i servizi gestiti direttamente dal Comune o da altri soggetti pubblici e privati, evidenziando le relative interconnessioni; individuazione degli indirizzi strategici; valutazione delle risorse finanziarie, strumentali ed umane disponibili; scelta delle opzioni; individuazione degli obiettivi strategici e redazione dei relativi programmi operativi).
2. **Bilancio Previsionale** rappresenta il documento nel quale viene regolamentato, nel rispetto dei principi di efficienza, economicità e qualità dei servizi, l'impiego delle risorse umane e finanziarie disponibili per perseguire obiettivi di performance organizzativa, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.
3. **PEG** : Il piano esecutivo di gestione è uno strumento di programmazione esecutiva approvato dalla Giunta Comunale attraverso il quale sono determinati gli obiettivi gestionali ed affidati gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai dirigenti. Esso è redatto in coerenza con il DUP e con il bilancio di previsione, ed approva i piani di conseguimento e di impiego delle risorse, definisce gli obiettivi esecutivi ed individua i relativi parametri di misurazione ed indicatori di risultato.

Il piano esecutivo di gestione:

- a) dà concreta attuazione alla separazione delle attività di indirizzo e di controllo dalla attività di gestione;
- b) traduce gli indirizzi ed i programmi politici in specifici obiettivi di gestione quantificando i mezzi, anche finanziari, da assegnare ai dirigenti;
- c) crea una corretta struttura delle responsabilità, delimitando gli ambiti decisionali e di intervento di amministratori e responsabili e tra responsabili di diversi centri di responsabilità;
- d) sancisce la fattibilità tecnica di detti indirizzi;
- e) costituisce le base per l'esercizio del controllo di gestione e fornisce uno strumento di valutazione dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi prefissati;
- f) definisce le modalità ed i tempi di massima per la realizzazione delle attività e degli obiettivi;
- g) definisce le modalità di autorizzazione della spesa.

4. **Piano della performance**: è il documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale,

che avvia il ciclo della performance, nel quale l'Ente esplicita annualmente la performance attesa. Tale documento è definito dal Segretario Generale in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione e Dirigenti e individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, riportando i relativi indicatori e le risorse. Il Piano è finalizzato a supportare i processi decisionali, a migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e a comunicare agli stakeholder priorità e risultati attesi attraverso la pubblicazione dello stesso nella Sezione Amministrazione Trasparente sul sito istituzionale dell'Ente.

Il complessivo sistema di obiettivi previsti dal Piano mira al miglioramento continuo nella realizzazione delle politiche e dei programmi, nella erogazione dei servizi, nell'utilizzo delle risorse.

**Il fine ultimo cui tende il Piano è la creazione di valore pubblico.**

Il D. Lgs. n. 74/2017, modificando l'art. 5 del D.lgs. n. 150/2009, ha previsto che nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa e, modificando l'art. 10 del citato Decreto n. 150, che il Piano della Performance è adottato, di norma, non oltre il termine del 31 gennaio.

A livello operativo, la soluzione che il Comune di Giugliano in Campania ritiene maggiormente efficiente, in tale ipotesi, consiste nel considerare il Piano Esecutivo di Gestione – Piano della Performance come un documento unico ma sviluppato in due momenti distinti:

- 1) Entro il 31.01 di ogni anno, l'amministrazione definisce un PdP basandosi sulle linee programmatiche di mandato, sul DUP come eventualmente aggiornato nei documenti di programmazione che lo compongono, sugli obiettivi pluriennali del precedente PdP, sulle risultanze dei monitoraggi degli obiettivi dell'anno precedente.
- 2) Dopo l'approvazione del Bilancio di Previsione, si elaborerà il PEG allocando le risorse, consolidando i target e eventualmente aggiornando il PdP.

In tal modo si possono assegnare fin dall'inizio dell'anno gli obiettivi al Segretario Generale, ai Dirigenti, alle P.O. e conseguentemente alle Strutture.

Il Piano, quale parte delle Sezione Operativa (SeO) del DUP terrà conto anche degli ulteriori livelli programmatori ivi ricondotti:

- Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- Piano delle Azioni Positive (PAP);
- Piano triennale delle Opere Pubbliche;
- Piano biennale degli Acquisti;
- Piano triennale del Fabbisogno del Personale;
- Piano della formazione;
- Agenda digitale;
- Piano delle razionalizzazioni;
- Piano delle alienazioni,
- ...

oltre, naturalmente, al PTPCT di cui si tratterà in seguito, e sarà il naturale collettore per definire come tutta

questa stratificazione programmatica contribuirà alla generazione del primario obiettivo innanzi indicato, ovvero, quello teso alla generazione di valore pubblico.

Il Piano, infine, non potrà non tenere conto di quelli che sono obiettivi di diretta emanazione normativa e degli effetti che gli stessi hanno rispetto alle varie dimensioni di performance (a titolo esemplificativo si rimanda all'analisi dell'art. 32 del D.L. 76/2020, convertito con L. 120/2020, il quale aggiornando l'art. 13 bis del CAD, il D. Lgs. 82.2005, al c. 5 manifesta gli effetti tra traguardamento di obiettivi normativi ed effetti sulla retribuzione di risultato di Dirigenti e personale del comparto).

5. **Rendiconto della gestione:** I risultati finali della gestione sono dimostrati nel rendiconto che comprende il conto del bilancio, il conto economico e il conto del patrimonio e va approvato entro il 30 aprile dell'esercizio successivo. Anche sulla base dei dati risultanti dal rendiconto è predisposta la Relazione sulla Performance, che può essere approvata contestualmente.
6. **Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza:** è il documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale, predisposto dal RPCT e condiviso con i vertici dell'Amministrazione e Dirigenti, individua le politiche di prevenzione della Corruzione del Comune di Giugliano in Campania. Fornisce gli indirizzi cui devono attenersi i soggetti coinvolti nella attuazione del Piano. Il Piano realizza tale finalità attraverso l'individuazione di obiettivi strategici e di coordinamento fra gli strumenti di programmazione in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza; il coinvolgimento dei portatori di interessi interni ed esterni; il rafforzamento del ruolo del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT), l'introduzione della figura del gestore delle segnalazioni di operazioni sospette, in applicazione della normativa di cui all'art. 6 D.M. 25 settembre 2015; il sistema di monitoraggio, da attivarsi, su istanza di parte per la conclusione dei procedimenti; l'analisi del contesto esterno; l'analisi del contesto interno; l'analisi della valutazione dei rischi; il trattamento del rischio, l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Nel Piano della Performance sono riportati quali obiettivi da perseguire le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza previsti dal PTPCT del relativo periodo di riferimento, con assegnazione di un peso rilevante ed indicatori e target specifici.

**Programmazione.** In questa fase, l'Amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo (performance organizzativa) e definisce gli indicatori ed i valori attesi di risultato (target). La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e, quest'ultima, in funzione della creazione di valore pubblico. L'output della fase di programmazione non è unico, ma include diversi documenti di programmazione, complementari l'uno all'altro in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione.

Il livello operativo della programmazione consiste nell'attuazione delle strategie e dei piani d'azione per il raggiungimento dei risultati attesi. A tale livello le decisioni prese riguardano l'utilizzo delle risorse e il funzionamento dei processi.

Nella programmazione l'Ente attuerà i seguenti principi:

1) forte allineamento verticale e coerenza con gli indirizzi strategici: gli obiettivi delle unità organizzative devono avere un legame logico e/o funzionale e/o causale con gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso (criterio della strumentalità) o per lo meno non devono essere in contrasto con essi. Occorre evitare che interessi settoriali di singole parti finiscano per prevalere sugli interessi generali dell'Ente, gli interessi pubblici.

2) forte coerenza orizzontale: gli obiettivi di unità organizzative diverse devono evitare sub-ottimizzazioni a scapito del risultato complessivo (criterio della sinergia).

3) costante orientamento agli stakeholders: qualunque sia l'attività svolta e da chiunque svolta, essa è sempre strumentale rispetto al soddisfacimento del bisogno dell'utente finale (criterio della non autoreferenzialità). Gli obiettivi dell'Amministrazione sono indicati nella parte operativa del DUP, che normalmente è approvato dalla Giunta, quale nota di aggiornamento, entro il 15 novembre di ogni anno e quindi dal Consiglio, unitamente al bilancio di previsione triennale, entro il 31 dicembre. Gli obiettivi riportati nel DUP sono collegati ai programmi e alle missioni del Bilancio e si riferiscono a tutte le attività dell'Ente.

Il Sindaco e la Giunta, nell'ambito degli indirizzi strategici contenuti nel DUP, attivano con il Segretario Generale e i Dirigenti un confronto sugli obiettivi da inserire nel Piano della Performance, a partire dal 15 novembre di ogni anno o anche anteriormente in caso di avvenuta approvazione del DUP.

A seguito di tale confronto, il Sindaco ed il Segretario Generale definiscono, entro il 15/01 dell'anno successivo, gli obiettivi che saranno oggetto di misurazione e valutazione nel Piano della Performance, comprensivi degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza relativi alle misure previste nel PTPCT.

Ogni obiettivo da inserire nel PdP dovrà essere caratterizzato da un legame logico-funzionale rispetto alla realizzazione delle strategie dell'Ente, per questo nelle relative schede è riportato il collegamento alle missioni e ai programmi del bilancio e alla previsione nel DUP.

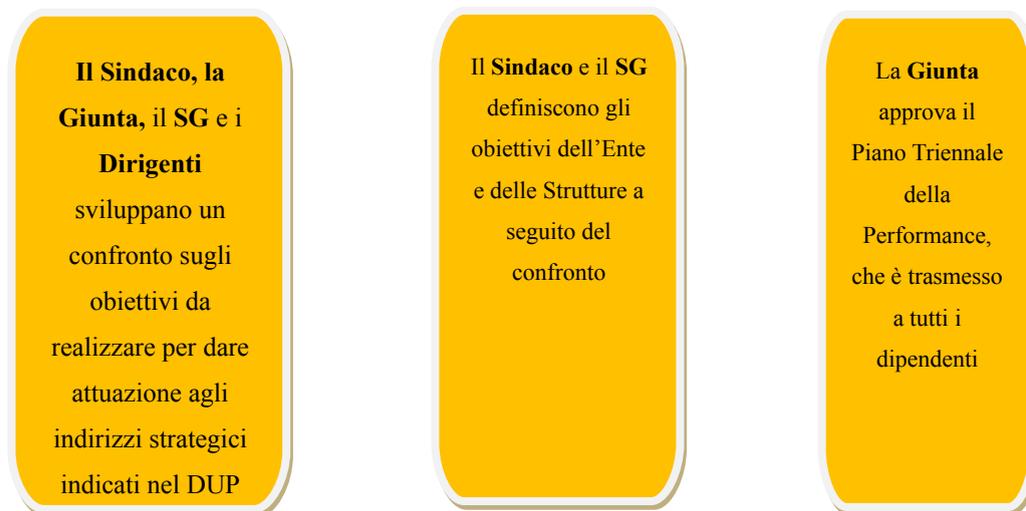
La Giunta approva il PdP entro il 31 gennaio di ogni anno, fatta salva la eventuale ulteriore approvazione del PdP unitamente al PEG in un momento successivo, in caso di differimento del termine di approvazione del bilancio di previsione oltre il 31 dicembre.

Contestualmente alla pubblicazione, la deliberazione di approvazione del PdP viene trasmessa a cura dell'ufficio segreteria a tutti i dipendenti dell'Ente.

Entro i 10 giorni successivi alla approvazione del PdP i Dirigenti illustrano ai dipendenti dell'unità organizzativa diretta gli obiettivi assegnati.

A supporto dell'attività innanzi descritta l'Ente utilizza il tool di cui all'Allegato 1 - matrice multidimensionale di programmazione - strumento appositamente pensato nell'ambito del Progetto RiformAttiva, sia per finalità di guida al processo pianificatorio-programmatorio che come soluzione di accountability grazie alla quale comunicare efficacemente alle varie classi di portatori di interesse quali sono le politiche pubbliche e gli obiettivi che l'amministrazione si impegna a realizzare nel corso del periodo temporale nello stesso evidenziato (il funzionamento del tool è integrato nella matrice – cfr. note inserite in corrispondenza di ogni cella).

**Il procedimento di definizione ed assegnazione degli obiettivi** avviene dunque secondo una logica c.d. “a cascata” e con sistema partecipato dei vertici politici ed amministrativi, ed il coinvolgimento, a valle, dei dipendenti dell’Ente



**Misurazione.** Per misurazione si intende l’attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti, attraverso il ricorso a indicatori. In questa fase avviene la rilevazione dei risultati raggiunti dall’Amministrazione nel suo complesso, dei contributi delle articolazioni organizzative (performance organizzativa) nonché dei contributi individuali (performance individuale). Il Sistema prevede misurazioni intermedie (monitoraggio) ed una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento.

**Valutazione.** Per valutazione si intende l’attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l’allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento. In questa fase - sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati - si effettua la valutazione, ovvero si formula un “giudizio” complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (endogeni e esogeni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi e si formulano le raccomandazioni o le azioni correttive.

**Rendicontazione.** In base al D. Lgs. n. 150/2009, entro il 30 giugno di ogni anno, a valle del processo di misurazione e valutazione della performance l’Ente redigerà la **Relazione annuale sulla Performance** che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Detto termine potrà essere anticipato al 30 aprile, alla luce del combinato disposto di cui all’art. 10, c. 1 bis, del D. Lgs. 150/2009 e dell’art. 227, c. 2, del TUEL, D. Lgs. 267/2000.

È, infine, importante precisare che la misurazione e la valutazione della performance si riferiscono a unità di analisi differenti ma tra loro correlate:

<b>Unità di analisi</b>	<b>Tipologia di performance misurata</b>
<b>Amministrazione nel suo complesso</b>	<b>Performance organizzativa</b>
<b>Singole articolazioni dell'amministrazione</b>	<b>Performance organizzativa</b>
<b>Individui: singoli dipendenti</b>	<b>Performance individuale</b>

È evidente che le varie dimensioni della performance, organizzativa ed individuale, sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo.

La misurazione e la valutazione prevista dal sistema riguardano l'Ente nel suo complesso e le Strutture (performance organizzativa), il Segretario Generale, i Dirigenti, le p.o. ed i dipendenti (performance individuale) e si articola, quanto alla valutazione individuale, in valutazione dei risultati e valutazione delle competenze e dei comportamenti, graduate differentemente in ragione del ruolo ricoperto.

Queste dimensioni integrabili nella sovraordinata dimensione della performance istituzionale, in fasi successive alla prima attuazione del presente SMVP, proprio in armonia con le finalità del POLA, potranno essere ricondotte ad un'ulteriore dimensione della performance che è quella di filiera. L'Ente nel processo pianificatorio-programmatorio non è chiamato a predisporre obiettivi funzionali solo rispetto alla "enclave" amministrativa, ma guarderà ad una dimensione di coordinamento più ampia – ad es. area vasta, provincia, ... - per definire policies che necessariamente devono travalicare il confine territoriale per essere efficaci e generatrici di valore pubblico (si pensi ad es. alle finalità di cui all'art. 229, c. 4, del D.L. 34/2020, convertito con L. 77/2020, ovvero, le misure per incentivare la mobilità sostenibile).

### **I TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

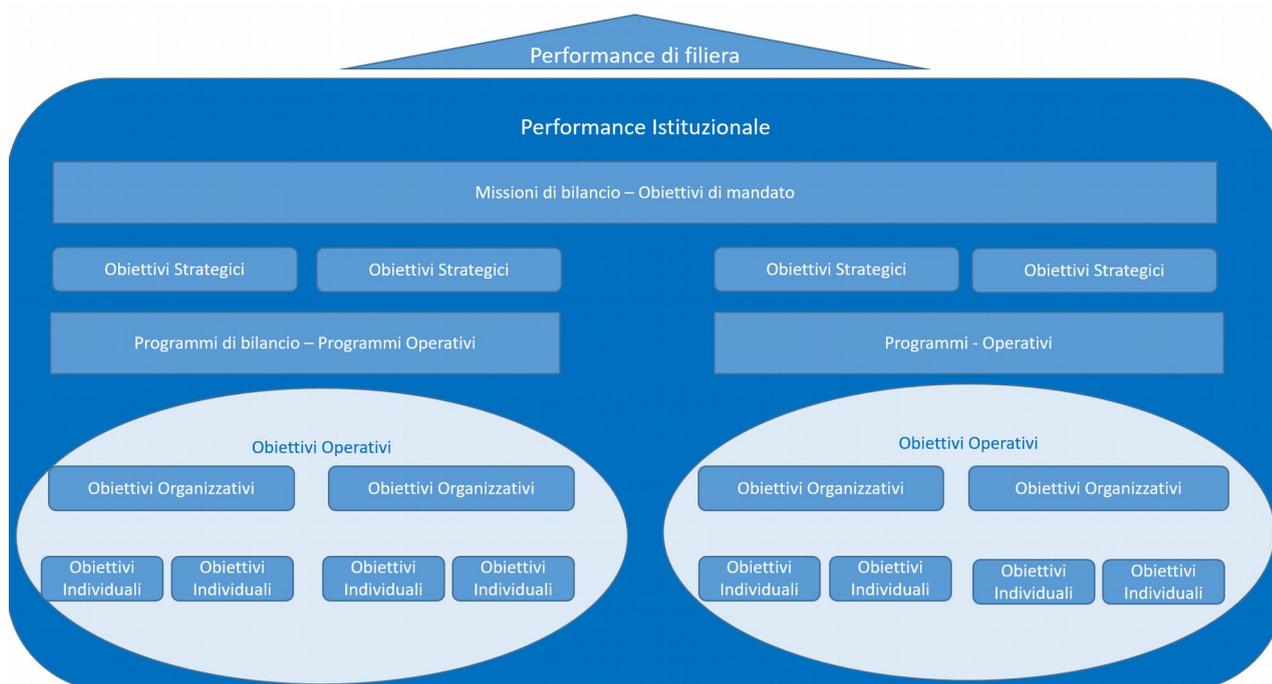
<b>1. IL PIANO DELLA PERFORMANCE</b>	
<b>Entro il 15 Novembre</b>	La Giunta approva la nota di aggiornamento al DUP
<b>Dal 15 Novembre</b>	Sindaco, Segretario Generale e Dirigenti attivano il confronto sugli obiettivi sulla base del DUP
<b>Entro il 15 Gennaio</b>	Sindaco e Segretario Generale definiscono gli obiettivi

<b>Entro il 31 Gennaio</b>	La Giunta approva il PdP (Contestualmente alla pubblicazione il PdP viene inviato a tutti i dipendenti)
<b>Entro il 10 Febbraio</b>	I Dirigenti illustrano gli obiettivi ai dipendenti assegnati
<b>2. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	
<b>Entro il 31 Luglio</b>	I Dirigenti presentano il Report semestrale all'OIV dell'esercizio in corso
<b>Entro il 31 Gennaio</b>	I Dirigenti presentano il Report finale sull'esercizio precedente all'OIV
<b>Entro il 31 Marzo</b>	L'OIV effettua la valutazione di Dirigenti, Segretario Generale e P.O., che viene approvata dalla Giunta
<b>Entro il 30 Aprile</b>	La Giunta approva il Rendiconto della Gestione
<b>Entro il 30 Giugno</b>	La Giunta approva la Relazione sulla Performance

### 2.3.2 Il cascading delle performance

Il procedimento di assegnazione degli obiettivi utilizza quale modello organizzativo proprio del cascading in cui si passa da una dimensione sovraordinata delle performance ad una ad esse coordinata, di natura più basica, più vicina al soggetto/team che deve realizzare l'obiettivo.

#### Modello cascading della performance



### a) Missioni di bilancio – Obiettivi di mandato

Questo primo livello del cascading rappresenta le aree strategiche che costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la mission dell’Ente e la vision dei policy makers.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e successivi piani d’azione di natura operativa.

### b) Obiettivi Strategici Triennali

Agli Obiettivi Strategici Triennali vengono associati indicatori di outcome, prevalentemente ma non esclusivamente quantitativi, e la cui misurazione sia consentita attraverso il reperimento di informazioni elementari e complesse, comunque, disponibili all’interno dell’Ente e, più in particolare, dell’unità organizzativa specifica.

La misurazione degli Obiettivi Strategici Triennali viene aggiornata annualmente al fine di monitorare costantemente i trend di risultato e lo stato di attuazione delle policies. La misurazione annuale degli OBST è evidenziata nei reports del controllo strategico elaborata dall’OIV sebbene non concorra necessariamente (cfr. lett. successiva) a definire annualmente elementi significativi per la quantificazione di retribuzioni di risultato.

### c) Obiettivi Operativi annuali

La misurazione degli Obiettivi Strategici è assicurata attraverso la realizzazione dei singoli Obiettivi Operativi Annuali di riferimento. Tanto consente di avere un raccordo diretto ed esplicito tra priorità strategiche (gli Obiettivi Strategici triennali) e obiettivi gestionali (gli Obiettivi Operativi, di norma, annuali) e, quindi di agganciare ai secondi il piano di individuazione di attività/progetti/risorse proprio del PEG. In tale modo, si assicura l’integrazione dei diversi strumenti di programmazione finanziaria e

strategico/operativa e l'unitarietà del sistema di programmazione e monitoraggio.

A ciascuno degli Obiettivi Operativi Annuali, in fase di programmazione del Piano della Performance, dovrà essere assegnato un peso che evidenzia l'importanza e la significatività dell'Obiettivo Operativo rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Strategico (e, progressivamente, anche rispetto ad altri fattori – cfr. foglio2 dell'All. 2).

Il modello di cascading delle performance, meglio definito ed organizzato nella matrice di cui all'All. 1 è lo strumento di base per rappresentare e valutare la performance delle unità organizzative, dei servizi, e dell'organizzazione nel suo complesso. Essa può essere rappresentata da una struttura che, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale modello collega le funzioni e i servizi, in cui le funzioni si articolano, con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in servizi e unità organizzative consente, inoltre, l'analisi della performance a livello di servizio/unità organizzativa.

I singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione dell'Ente e nella sua declinazione operativa nel Piano della performance.

Una simile scomposizione di funzioni e servizi costituisce anche la base rispetto alla quale andare a definire il piano di sviluppo del lavoro agile.

### 2.3.3 Obiettivi

La performance è misurata e valutata, con riferimento alla sua dimensione di profondità, in riferimento all'Ente nel suo complesso, alle unità organizzative e agli individui che la compongono.



Gli Obiettivi sono definiti nel Piano della performance su base triennale, in coerenza con le priorità programmatiche della stessa.

Gli obiettivi, ai fini della trasparenza della valutazione, devono possedere le seguenti caratteristiche:

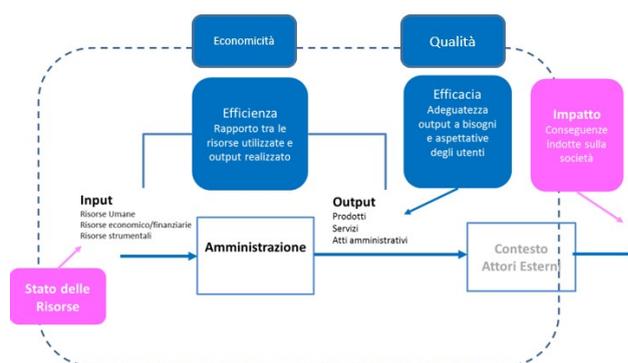
- ★ rilevanti e pertinenti rispetto alle finalità dell'Ente;
- ★ misurabili - il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità;
- ★ chiari nel limite temporale di riferimento - l'obiettivo, quale effetto atteso delle attività svolte nel singolo esercizio, ha durata annuale;
- ★ correlati e coerenti con la quantità e qualità delle risorse umane (anche nell'accezione di capitale umano), finanziarie e strumentali (compreso il livello di maturità digitale raggiunto dall'Ente) disponibili – stato delle risorse;
- ★ condivisi e trasparenti.

In fase di programmazione, ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori misurabili ed i relativi target da raggiungere.

Tutti gli obiettivi organizzativi hanno rilevanza rispetto ai fini dell'Ente. I pesi percentuali attribuiti a ciascun obiettivo delle Direzioni saranno graduati e condivisi, per un totale del 100%. Un peso rilevante sarà assegnato agli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

**Gli indicatori - KPI.** La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative in un processo che utilizza KPI, indicatori, di diversa natura. Gli ambiti dimensionali degli indicatori della performance organizzativa sono:

1. *stato delle risorse*, che misura la quantità e qualità delle risorse a disposizione (in sintesi: umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;
2. *efficienza*, data dal rapporto tra le risorse utilizzate (input) e l'output realizzato;
3. *efficacia*, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
4. *impatto*, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti, anche interni all'enti, come nel caso dell'attuazione dei modelli organizzativi di cui al POLA) o indiretti.

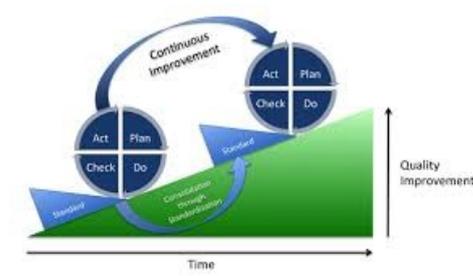


Procedendo ad un'elencazione, pur non esaustiva, dei possibili indicatori, si elencano i seguenti:

- *Tempestività*: esprime l'efficacia dell'output (attività svolta/servizio erogato) in termini di tempi di ciclo (tempi di attesa, tempi di risposta, tempi di procedimento) rispetto a degli standard definiti

(misurale rilevabile anche in ottica di qualità del servizio erogato);

- *Economicità*: misura la capacità di ottimizzare i costi/le risorse in rapporto a obiettivi (es. attività svolte con risorse interne piuttosto che ricorrendo a affidamenti esterni);
- *Efficacia interna*: esprime il rapporto tra output “prodotto” e obiettivi, di solito in termini di confronto tra realizzato e programmato (procedimenti avviati/conclusi, adempimenti realizzati, attività svolte, avanzamento del progetto, performance realizzate/performance attese, ecc.);
- *Qualità erogata*: esprime la qualità “intrinseca” degli output, la conformità rispetto a degli standard predefiniti sul processo (ad es. specifiche progettuali) attraverso elementi quali il rispetto delle scadenze, la gestione dei reclami, le osservazioni avanzate, ecc (può essere anche una misura di scostamento rispetto ai valori standard presenti nella carta dei servizi, fermo restando che anche la qualità espressa può essere collegata ad una logica incrementale);



- *Rapporti con gli stakeholders*: esprime la qualità ed il livello della comunicazione con i cittadini, le imprese, le istituzioni, compreso l’orientamento all’utenza (dimensione ricercabile con il tool di cui all’All. 2);
- *Efficacia esterna*: esprime il rapporto tra output “prodotto” e bisogni espressi dagli stakeholders o dalla collettività, ovvero l’impatto sul contesto esterno in relazione alle finalità istituzionali;
- *BES, benessere equo e sostenibile*; esprime il raccordo con i 17 SDG’s dell’Agenda 2030 dell’ONU.



Il livello di performance atteso è apprezzabile tramite l’indicatore prescelto nel confronto con un target, che rappresenta l’obiettivo da raggiungere. Il rapporto tra il valore dell’indicatore proposto (target – risultato

atteso) ed il valore dell'indicatore conseguito (obiettivo raggiunto) esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. Tale valore dovrà essere opportunamente ponderato.

Ad ogni indicatore è legato un **target (risultato atteso)**, ovvero il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso. Nel Piano della performance, il target rappresenta la quantificazione del livello di performance desiderata, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale.

Nel caso di un **obiettivo complesso e/o trasversale**, che costituisce il risultato di un processo complesso e il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse unità organizzative dell'Ente nessuna delle quali lo controlla completamente, occorre segmentare l'obiettivo complessivo in sotto obiettivi, ciascuno controllabile e raggiungibile da una singola struttura anche in relazione alla misurazione e alla valutazione dello stesso.

#### **2.3.4 Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi**

Il monitoraggio, previsto dagli artt. 4 e 6 del D.lgs. n. 150/2009, ha per oggetto tutti gli obiettivi programmati e deve avvenire durante il periodo di riferimento.

L'OIV ha il compito di sovrintendere al monitoraggio della performance organizzativa, ovvero, di verificare l'andamento della performance dell'Ente rispetto agli obiettivi programmati e segnalare al Sindaco l'esigenza di interventi correttivi.

Con scadenza semestrale, entro 30 giorni dalla scadenza del semestre, i Responsabili dell'unità organizzativa assegnataria degli obiettivi inviano all'OIV un report sullo stato di attuazione degli stessi o riferiscono e documentano detto stato durante incontri di monitoraggio appositamente organizzati.

La documentazione dello stato di avanzamento degli obiettivi è effettuata in concomitanze con le verifiche intermedie direttamente collegate con le procedure di controllo interno.

I Responsabili dell'unità organizzativa assegnataria degli obiettivi devono segnalare all'OIV, tempestivamente e per iscritto, l'esigenza di interventi correttivi circa gli obiettivi assegnati, e per conoscenza anche al Sindaco ed al Segretario Generale.

Nel caso in cui si verificano eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione, nonché ogni ulteriore forma di esternalità negativa che mette in discussione la consolidata programmazione dell'Ente, sulla base di quanto espresso dall'OIV, il Sindaco potrà proporre alla Giunta la motivata necessità o opportunità di modifiche degli Obiettivi assegnati, anche in termini di indicatore e target. Ciò potrà comportare l'introduzione di nuovi obiettivi e/o target in sostituzione di quelli precedentemente assegnati o la relativa modifica/revisione con le medesime modalità previste per la formulazione degli stessi.

La segnalazione di interventi correttivi degli obiettivi assegnati costituisce un obbligo per il Responsabile dell'unità organizzativa assegnataria degli obiettivi. Se a seguito della segnalazione l'amministrazione gli

assegna un nuovo obiettivo lo stesso avrà il medesimo peso. Se l'amministrazione non provvede alla sostituzione dell'obiettivo, lo stesso sarà neutralizzato in sede di valutazione.

Ove invece il Responsabile dell'unità organizzativa assegnataria degli obiettivi non provveda alla segnalazione degli interventi correttivi ritenuti necessari, non potrà far valere alcuna giustificazione in sede di valutazione.

### **3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

#### **3.1 La performance organizzativa**

Con riferimento al D.lgs. n. 150/2009, la performance organizzativa riguarda:

- ★ l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- ★ 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;
- ★ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività svolte dall'Ente;
- ★ la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- ★ lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- ★ l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ★ la qualità e la quantità delle prestazioni erogate;
- ★ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (eventualmente previsti nel PAP, il Piano delle Azioni Positive adottato unitamente al PdP e proposto dal CUG).
- ★ l'attuazione di politiche ed il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività.

La performance organizzativa deve tenere conto dello stato delle risorse umane, economiche, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione, deve essere misurabile in modo chiaro, deve avere come punto di riferimento ultimo gli impatti, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholders.

La performance organizzativa è misurata e valutata in riferimento all'Ente nel suo complesso e alle unità organizzative che la compongono e tiene conto delle serie storiche, ove presenti.

#### **3.2 La misurazione e la valutazione della performance dell'Ente**

Ai sensi dell'art. 7, c. 2, lett. a) e c) del D. Lgs. 150/2009 la performance dell'Ente (VE) è misurata e

valutata dall'OIV in base:

- a) al raggiungimento degli obiettivi organizzativi da parte dell'Ente per il 40% (OE)
- b) al raggiungimento degli obiettivi organizzativi da parte delle Strutture per il 50% (OR)
- c) alla valutazione degli stakeholders per il 10% (VS)

secondo la seguente formula:

$$VE = OE (40\%) + OR (50\%) + VS (10\%)$$

Nella misurazione e valutazione della performance organizzative sono considerati gli obiettivi comuni dell'Ente e gli **obiettivi organizzativi della Struttura** alla cui realizzazione concorrono dirigente e dipendenti tutti della Struttura.

In tal modo si crea un collegamento diretto tra obiettivi assegnati alla Struttura dall'organo politico e performance dei dipendenti.

Sono, inoltre, misurati e valutati gli obiettivi dell'Ente, nei quali, al fine di dare coerenza all'intero sistema, verranno ricompresi i progetti all'art. 23 c.3 del d.lgs. n. 75/2017 e art. 67 c.5 lett. b) CCNL 2016-2018.

Detti progetti dovranno pertanto essere intesi come miglioramento dei servizi dell'amministrazione nel suo insieme e non per Struttura. Per la programmazione di tali progetti sarà l'amministrazione. ad indicare quali servizi intende migliorare e la strutturazione degli stessi sarà rimessa ai dirigenti dell'Ente.

La performance organizzativa dell'Ente sarà dunque misurata e valutata come segue:

Raggiungimento degli obiettivi organizzativi da parte dell'Ente per il 40%

(sarà costituita dal raggiungimento degli obiettivi comuni per il 60% e dalla valutazione dei progetti di miglioramento dei servizi per il 40%);

Raggiungimento degli obiettivi organizzativi da parte delle Strutture per il 50%

(sarà costituita dalla media aritmetica dei risultati di performance organizzativa raggiunti dalle singole Strutture);

Valutazione degli stakeholders per il 10%.

(sarà determinata in base ai reports della qualità dei servizi e dei questionari per i servizi interni, come da paragrafo seguente, nonché in fase successiva di implementazione da altra forma di valutazione partecipativa avviata con specifici focus group definiti nell'ambito dei vari cluster di portatori d'interesse cfr. All. 2 ).

### **3.3 Modalità di partecipazione degli utenti**

Al fine di incrementare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con l'utenza (interna ed

esterna), con i soggetti interessati e con i destinatari dei servizi, in sede di prima applicazione del presente modello, sono avviate procedure tese al coinvolgimento degli stakeholders ai fini della misurazione e della valutazione della performance di cui alla suddetta lett. c).

Il coinvolgimento degli **utenti esterni** avviene, come già in fase di sperimentazione nell'Ente, mediante la somministrazione preferibilmente on line, attraverso il sito istituzionale o altra web application anche ottimizzata per smartphone, in modalità non ripetibile da parte del medesimo utente, di un questionario compilato annualmente in forma anonima nel rispetto della normativa sulla privacy, appositamente formulato in base all'argomento oggetto di valutazione.

La rilevazione della qualità dei servizi interni, è attuata attraverso la somministrazione di un questionario compilato annualmente in forma anonima dai dirigenti, dalle p.o. e dai dipendenti di categoria d), appositamente formulato in base all'argomento oggetto di valutazione.

La valutazione degli utenti esterni avrà peso 70%, quella degli utenti interni peso 30%.

Sono valutati i servizi dell'Ente, con particolare riferimento alle politiche sociali e tributarie, con modalità progressivamente attuative delle disposizioni di cui alle Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche - n. 4/2019 - del Dipartimento della Funzione Pubblica di cui nelle fasi di aggiornamento e revisione del presente SMVP si terrà compiutamente conto.

Nel corso del primo anno oggetti di applicazione per presente sistema, in via sperimentale, si provvederà ad elaborare ed attuare le procedure per la valutazione da parte degli stakeholders dei servizi che già, almeno a livello embrionale, hanno iniziato a vedere un confronto con i portatori d'interesse.

## **4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **4.1 La performance individuale**

La performance individuale riguarda il contributo del singolo dipendente, ovvero il “proprium” del lavoratore e cioè la qualità dell'apporto personale al funzionamento della Ripartizione e dell'Ente nel suo complesso.

Tale ambito della performance rappresenta, dunque, non il “cosa” ma il “come” raggiungere gli obiettivi e/ o svolgere i compiti richiesti dal ruolo e il livello di inquadramento ricoperto.

Il sistema di valutazione della performance individuale si basa fundamentalmente sulla valutazione di due componenti dell'attività lavorativa:

1. la *valutazione del risultato* (VR), collegata al grado di raggiungimento di obiettivi;
2. la *valutazione delle competenze e dei comportamenti* che contraddistinguono la vita lavorativa di ciascun valutato (VA).

Essa, dunque, consente di collegare la retribuzione di risultato prevista nei contratti collettivi ai risultati

conseguiti ed ai comportamenti dimostrati.

La valutazione si sviluppa secondo le seguenti modalità finalizzate in generale ad assicurare la massima coerenza tra l'esito della valutazione, premio e azioni da intraprendere per il miglioramento e lo sviluppo professionale:

- a) preventiva comunicazione dei criteri di valutazione e degli obiettivi assegnati;
- b) comunicazione e verifica in corso d'anno;
- c) comunicazione e discussione a consuntivo dei risultati della valutazione, preventiva all'erogazione dei compensi;
- d) contraddittorio garantito (in caso di valutazione non condivisa).

La responsabilità della valutazione è affidata al valutatore che la esercita nel rispetto della legge, dei CCNL e dei criteri indicati nel presente documento. La valutazione avviene annualmente, a consuntivo, nell'ambito di un colloquio sui parametri previsti dalla scheda di valutazione al termine del quale la scheda di valutazione predetta viene consegnata al valutato che la firma per ricevuta (auspicando che il modello possa essere progressivamente digitalizzato e che anche la firma possa essere gestita in modalità, almeno, elettronica).

La valutazione di risultato (VR) prende a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi organizzativi e individuali assegnati. A ciascun obiettivo è associato un peso rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi è pari al 100%. I singoli obiettivi, definiti in numero limitato, ricondotti anche e soprattutto al superamento del c.d. implementation gap (compreso il gap nell'implementazione delle disposizioni normative), vengono dunque ponderati con un peso diverso, secondo la loro rilevanza, complessità, risorse disponibili.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA) è finalizzata a confrontare le competenze dimostrate ed i comportamenti del valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione nel periodo di riferimento della valutazione e con il livello di inquadramento. Le competenze ed i comportamenti, declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascun dipendente, risultano rilevanti nella verifica del livello di performance raggiunta, ciò in quanto a parità di conoscenze tecniche-amministrative, la differenza nella capacità di agire con successo in un ruolo è influenzata dalle competenze e dai comportamenti dell'attore.

Inoltre, nell'aggiornamento del Codice di Comportamento - anche in attuazione alle previsioni di cui all'art. 21, c. 2, della L. 81.2017 - quale ulteriore misura di contrasto alla corruzione ed alla maladministration, sarà previsto un coordinamento con il SMVP poiché le violazioni del codice accertate e sanzionate, al pari di altri illeciti disciplinari, sono considerate anche ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale, sia dei dipendenti che dei dirigenti, con i relativi riflessi in sede di attribuzione della premialità.

Nella valutazione della performance individuale complessiva (PC) viene attribuito un peso diverso alle succitate componenti della valutazione a seconda del livello di inquadramento e responsabilità di ciascun valutato. Pertanto, più elevato è il livello di inquadramento maggiore sarà l'impatto che il valutato potrà avere sul raggiungimento dei risultati. Scendendo verso i livelli più bassi maggior peso sarà attribuito ai comportamenti lavorativi del singolo.

<b>Livello di inquadramento</b>	<b>Peso valutazione risultato</b>	<b>Peso valutazione competenze e dei comportamenti</b>
<b>Segretario Generale</b>	70%	30%
<b>Personale con inquadramento dirigenziale</b>	70%	30%
<b>Personale con posizione organizzativa</b>	60%	40%
<b>Personale di categoria D</b>	55%	45%
<b>Personale di categoria C</b>	50%	50%
<b>Personale di categoria B ed A (ove presenti)</b>	40%	60%

Il conseguimento degli obiettivi, ai sensi dell'art. 5, c. 1, del D. Lgs. n. 150/2009, "costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa". L'individuazione degli incentivi legati alla performance e i criteri di erogazione degli stessi saranno definiti dalla contrattazione decentrata del personale dirigente e non dirigente.

#### **4.2 Valutazione della performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti**

In linea con quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, art. 9, c. 1, la misurazione/valutazione della prestazione individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti è collegata a:

- ★ qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente;
- ★ performance degli uffici di competenza (o altra articolazione) in considerazione del collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
- ★ performance legata ad eventuali obiettivi individuali;

- ★ valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate; comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate anche in ottica di distance manager (datore di lavoro pubblico che garantisce il coordinamento anche del personale che agisce la propria attività lavorativa in modalità remotizzata);
- ★ capacità di valutazione nei confronti dei propri collaboratori anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il **Segretario Generale e Dirigenti** la performance individuale è basata su:

1. Valutazione della performance di risultato (VR):

- ★ risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'articolazione interna di diretta responsabilità (comprendente gli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza) (VOB) più la Valutazione dei servizi (VSE), per il 70% (VO);
- ★ risultati relativi ad eventuali altri obiettivi individuali assegnati (VI), per il 20%;
- ★ risultati legati agli obiettivi annuali dell'ente nel suo complesso (VE) per il 10%;

In sede di prima applicazione si procederà alla valutazione di un numero limitato di servizi per Struttura, individuati dalla Amministrazione e previamente comunicati ai singoli Dirigenti.

I target, sempre in sede di prima applicazione, si intenderanno raggiunti in caso di percentuale pari o superiore al 90% (in sede di aggiornamento e revisione del SMVP il valore % potrà essere progressivamente aumentato).

Ad ogni indicatore sarà assegnato il punteggio di (1) se realizzato ovvero (0) se non realizzato (in caso di percentuale inferiore al 90%).

La somma aritmetica del punteggio dei singoli indicatori per servizio sarà indicata in percentuale di raggiungimento.

A VOB è assegnato il valore del 80% di VO e a VSE il valore del 20%.

2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA).

Nel caso di assenza di obiettivi individuali (VI) il relativo peso verrà, proporzionalmente, ripartito nelle altre due voci che compongono la valutazione della performance di risultato (VR), ovvero, VE e VO.

Nel quadro della valutazione delle competenze e dei comportamenti vengono valutati quattro ambiti:

- ★ Leadership e Management;
- ★ Relazioni e networking;
- ★ Abilità personali e professionali;
- ★ Differenziazione valutativa: capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

In sede di implementazione del POLA si andranno a considerare anche specifici ambiti riconducibili al ruolo di distance manager.

Tali ambiti sono descritti in allegato (scheda SVA/SG-DIR) al presente documento. La valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA) delle figure dirigenziali avviene tramite l'assegnazione di un punteggio percentuale a ciascuno di detti ambiti.

#### 4.2.1 Performance individuale complessiva annuale del Segretario Generale e dei Dirigenti

La **valutazione complessiva annuale del Segretario Generale e del Dirigente** è riassunta dalla formula:

$$PC = (VR \times 70\% + VO = 70\% + VI 20\% + VE 10\%) + (VA \times 30\%)$$

Dove:

- PC è il valore numerico della Performance complessiva annuale;
- VR è la Valutazione della performance di risultato da intendersi come sommatoria dei punteggi relativi a VO + VI + VE;
- VA è la valutazione delle competenze e dei comportamenti.

La valutazione della performance complessiva del Segretario Generale e dei Dirigenti avviene annualmente, a consuntivo, preferibilmente **entro il 31 marzo dell'anno successivo** a quello oggetto di valutazione.

La **soglia minima di performance**, al di sotto della quale non sarà attribuita alcuna premialità è del 69% del punteggio complessivo, che è considerata valutazione sufficiente ma tale da non costituire un valore aggiunto per l'Ente.

#### 4.2.2 Attribuzione delle risorse a seguito della valutazione

La valutazione della performance individuale dei dirigenti comporta la seguente retribuzione di risultato sulla scorta dei punteggi determinati dalle risultanze delle schede di valutazione individuale:

Fascia di valori della performance	Punteggio di riferimento	Percentuale di erogazione delle premialità
<b>I</b>	da 91 a 100 %	Più 10% del fondo di risultato
<b>II</b>	da 81 a 90 %	Più 30% del fondo di risultato
<b>III</b>	da 70 a 80 %	60% del fondo di risultato
<b>IV</b>	da 31 a 69 %	Valutazione sufficiente
<b>V</b>	da 0 a 30 %	Valutazione negativa

La distribuzione della retribuzione di risultato avviene nel modo seguente:

- I dirigenti classificati nelle fasce di merito I, II e III partecipano in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti, alla ripartizione del 60% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I dirigenti classificati nelle fasce di merito I e II partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti alla ripartizione dell'ulteriore 30% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I dirigenti classificati nella fascia di merito I partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti alla ripartizione dell'ultimo 10% del fondo disponibile per le premialità di risultato;

Successivamente, il calcolo delle singole quote di retribuzione di risultato da attribuire ai dirigenti fascia per fascia è effettuato applicando le seguenti formule:

$$Q_{max} = (q_{rf} / (cd1 + cd2 + cd3 + cd4 + cd5 + cd6));$$

dove **Q<sub>max</sub>** = quota di retribuzione di risultato spettante al dirigente che ha conseguito il punteggio più alto;

**cd1...6** = coefficiente di partecipazione alla quota di fondo attribuita alla fascia, tale coefficiente è calcolato semplicemente dividendo per 100 ognuno dei punteggi conseguiti dai dirigenti;

**q<sub>rf</sub>** = quota fondo risultato attribuito alla fascia;

$$Q_{spc1...6} = (Q_{max} * cd1...6)$$

**Q<sub>spc1...6</sub>** = quota di retribuzione spettante ad ogni altro dirigente diverso da quello che ha conseguito il punteggio più alto.

Definiti gli aspetti di cui all'art. 45 del CCNL 2016-2018 del Personale dell'Area delle Funzioni Locali, si attuerà quella differenziazione ulteriormente contemplata dall'art. 30, c. 2, del contratto stesso.

#### **4.2.3 Procedura di valutazione**

La valutazione finale della performance individuale è effettuata con cadenza annuale. A tal fine entro il 31 gennaio il Segretario Generale, i Dirigenti e la P.O. trasmettono relazione conclusiva all'OIV sugli obiettivi assegnati o vengono dall'Organismo ascoltati, sulla base dei risultati tangibilmente apprezzabili, come dagli stessi documentati, anche in base ai dati frutto delle varie forme di controllo interno.

In corso di esercizio i dirigenti e i funzionari cui sono state assegnate P.O., redigono e trasmettono all'OIV reports/documentazioni semestrali sull'attività compiuta, entro il mese successivo alla scadenza del semestre, ai fini del monitoraggio e della misurazione finale della performance.

L'Organismo Indipendente di Valutazione comunica la valutazione finale a ciascun dirigente e a ciascun funzionario cui sono state assegnate funzioni di P.O, i quali possono presentare una sola volta memorie e deduzioni entro dieci giorni dal ricevimento. L'OIV controdeduce e comunica agli interessati i provvedimenti adottati.

In caso di contrasto tra il valutatore ed il valutato, l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione è

soddisfatta mediante il ricorso al collegio di cui all'art. 410 cpc.

Sulla base delle schede-obiettivo assegnate con il PdP al Segretario Generale e ai Dirigenti, l'OIV consegna, nell'ambito di un colloquio, la relativa scheda, a cui è allegata la scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA), al valutato che la firma per ricevuta (possibilmente attraverso procedura digitale).

In caso di contestazione, esaurita la fase di conciliazione, l'OIV trasmette la proposta di valutazione al Sindaco per l'approvazione finale.

La valutazione del Segretario Generale sarà espressa dal Sindaco, su proposta dell'OIV, in base al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, dello Staff che offre ausilio al Segretario e di eventuali obiettivi individuali, nonché in relazione ai comportamenti organizzativi, sommando i valori percentuali di tali voci al fine di ottenere la valutazione della performance di risultato (VR) del Segretario Generale.

La valutazione dei Dirigenti sarà espressa dalla Giunta, su proposta dell'OIV, in base al raggiungimento degli obiettivi delle Strutture, dell'Ente e di eventuali obiettivi individuali, nonché in relazione ai comportamenti organizzativi, sommando i valori percentuali di tali voci al fine di ottenere la valutazione della performance di risultato (VR).

La Giunta Comunale con la propria deliberazione prende atto dei provvedimenti trasmessi dall'OIV e dispone la corresponsione della retribuzione di risultato. Qualora la Giunta Comunale, legittimamente, ritenesse di discostarsi dalle valutazioni dell'OIV, adotterà specifico provvedimento adeguatamente motivato.

#### **4.2.4 Incarichi dirigenziali ad interim**

Nell'ipotesi di conferimento di incarico dirigenziale ad interim per vacanza del posto conferito ad un unico soggetto, spetta al medesimo una maggiorazione della retribuzione di risultato secondo i criteri stabiliti dalla contrattazione decentrata se la sostituzione è avvenuta per l'intero anno o ridotta proporzionalmente in rapporto alla durata dell'incarico, sempre a seguito di valutazione dell'OIV sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti organizzativi, come disciplinati dal SMVP per la valutazione della performance individuale nei casi ordinari.

Nell'ipotesi di conferimento di incarico dirigenziale ad interim per vacanza del posto conferito a più soggetti, la liquidazione della retribuzione di risultato a ciascun dirigente sostituito avverrà, sempre a seguito di valutazione dell'OIV sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e sui comportamenti organizzativi, come disciplinati dal SMVP per la valutazione della performance individuale nei casi ordinari, secondo il seguente calcolo:

- analisi da parte dell'OIV del peso previsto nel PdP dell'obiettivo o della somma degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente sostituito;

- ripartizione in parti uguali tra i dirigenti sostituti del peso dell'obiettivo di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che va ad aggiungersi al valore del punto precedente;
- verifica di quanto degli obiettivi assegnati sia stato realizzato da ciascun dirigente in caso di successione nell'anno, sulla base dei reports/documentazione presentati dai dirigenti che si siano avvicinati nell'anno.

La retribuzione di risultato sarà rapportata, quindi, non al tempo di sostituzione, ma al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnato calcolato come sopra riportato.

ESEMPIO: interim Struttura  $\alpha$ , totale peso obiettivi della Struttura pari a 100, con incarico a Dirigenti X, Y e Z come segue:

- 2 obiettivi a Dirigente X dal peso previsto nel PdP del 30% del totale degli obiettivi della Struttura;
- 2 obiettivi a Dirigente Y dal peso previsto nel PdiP del 20% del totale degli obiettivi della Struttura;
- 1 obiettivo a Dirigente Z dal peso previsto nel PdiP del 10% del totale degli obiettivi della Struttura,

ripartizione in parti uguali tra i dirigenti sostituti del peso dell'obiettivo di prevenzione della corruzione e della trasparenza pari a 40%, con il seguente risultato

Dirigente X : peso obiettivi assegnati del 43,3%

Dirigente Y: peso obiettivi assegnati del 33,3%

Dirigente Z: peso obiettivi assegnati del 23,3%

In caso di cessazione dell'interim o di successione nell'interim:

se il Dirigente X ha realizzato il 20% del 43,3% assegnato avrà diritto alla retribuzione di risultato a tale valore rapportata, così come il Dirigente K che lo sostituisca, o il titolare dell'incarico, se realizzerà il restante 23,3% avrà diritto alla relativa retribuzione di risultato.

Il punteggio degli obiettivi sarà calcolato non in settantesimi, ma in centesimi, in quanto i comportamenti manageriali costituiscono già oggetto di valutazione del dirigente in riferimento alla propria Struttura.

In relazione ai comportamenti manageriali valutati con riferimento alla propria Struttura, viene aggiunto agli stessi un punto in caso di raggiungimento degli obiettivi ad interim per almeno l'80%".

#### **4.3 La valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative**

In linea con quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, art. 9, c. 1, la misurazione/valutazione della prestazione individuale delle posizioni organizzative è collegata a:

- ★ qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente;
- ★ performance degli uffici di competenza (o altra articolazione) in considerazione del collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
- ★ performance legata ad eventuali obiettivi individuali;
- ★ valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- ★ comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

Per le P.O. la performance individuale è basata su:

1. Valutazione della performance di risultato (VR):

- risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'articolazione interna di diretta responsabilità – (VO), oltre agli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza, per il 70%;
- risultati relativi ad eventuali altri obiettivi individuali assegnati (VI), per il 20%;
- risultati legati agli obiettivi annuali dell'ente nel suo complesso (VE) per il 10%;

2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA).

Nel caso di assenza di obiettivi individuali (VI) il relativo peso verrà, proporzionalmente, ripartito nelle altre due voci che compongono la valutazione della performance di risultato (VR), ovvero VE e VO.

Nel quadro della valutazione delle competenze e dei comportamenti vengono valutati tre ambiti

- ★ Leadership e Management;
- ★ Relazioni e networking;
- ★ Abilità personali e professionali;

Tali ambiti sono descritti in allegato (scheda SVA/PO) al presente documento. La valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA) delle P.O. avviene tramite l'assegnazione di un punteggio percentuale a ciascuno di detti ambiti da parte del Dirigente della Struttura in cui è incardinata la P.O.

L'OIV consegna, nell'ambito di un colloquio, la relativa scheda al valutato che la firma per ricevuta, a questa sarà allegata la scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA) compilata dal Dirigente di riferimento

Trova applicazione la procedura di cui al paragrafo 4.5, in caso di contestazioni.

Esaurita la fase di conciliazione, l'OIV trasmette la valutazione al Sindaco per l'approvazione finale.

La valutazione delle posizioni organizzative sarà espressa dalla Giunta, su proposta dell'OIV, in base al raggiungimento degli obiettivi organizzativi assegnati dall'Ente e di eventuali obiettivi individuali, nonché in relazione ai comportamenti organizzativi, sommando i valori percentuali di tali voci al fine di ottenere la valutazione della performance di risultato (VR).

**La valutazione complessiva annuale delle posizioni organizzative**

è riassunta dalla formula:

$$PC = (VR \times 60\% = VO = 70\% + VI 20\% + VE 10\%) + (VA \times 40\%)$$

Dove:

- PC è il valore numerico della Performance complessiva annuale;

- VR è la Valutazione della performance di risultato da intendersi come sommatoria dei punteggi relativi a VO + VI + VE;
- VA è la valutazione delle competenze e dei comportamenti

La valutazione della performance complessiva delle P.O. avviene annualmente, a consuntivo, **entro il 31 marzo dell'anno successivo** a quello oggetto di valutazione.

#### **4.3.1 La correlazione con il sistema premiante**

La **soglia minima di performance**, al di sotto della quale non sarà attribuita alcuna premialità è del 69% del punteggio complessivo, che è considerata valutazione sufficiente, ma tale da non costituire un valore aggiunto per l'Ente.

<b>Fascia di valori della performance</b>	<b>Punteggio di riferimento</b>	<b>Percentuale di erogazione delle premialità del premio massimo</b>
<b>I</b>	da 91 a 100 %	Più 10% del fondo di risultato
<b>II</b>	da 81 a 90 %	Più 30% del fondo di risultato
<b>III</b>	da 70 a 80 %	60% del fondo di risultato
<b>IV</b>	da 31 a 69 %	Valutazione sufficiente
<b>V</b>	da 0 a 30 %	Valutazione negativa

Ai titolari di P.O. si applica la medesima disciplina prevista per i dirigenti al paragrafo 4.2.2.

L'attribuzione nelle schede di valutazione individuale di un punteggio compreso tra 0 e 30 determina la valutazione negativa da parte dell'OIV.

L'OIV in tal caso trasmette gli atti al Sindaco, all'Ufficio Procedimenti Disciplinari, al Segretario Generale ai fini delle disposizioni di cui all'art. 3 c. 5 bis del D. Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017.

#### **4.4 La valutazione della performance individuale del personale non dirigente**

In linea con quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, art. 9, c. 2, la misurazione/valutazione della prestazione individuale del personale non dirigenziale è collegata a:

- raggiungimento di specifici obiettivi della Struttura di appartenenza, in considerazione del

collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;

- qualità del contributo assicurato alla performance della Struttura di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Appare evidente che questo criterio valutativo, misurando le performance attraverso il risultato dell'unità organizzativa cui la risorsa appartiene, non può cogliere per intero eventuali differenze di performance tra i singoli dipendenti. Allo stesso tempo, però, costituisce un elemento di condivisione degli obiettivi assegnati alla Struttura e di potenziale responsabilizzazione tra le diverse componenti della stessa, senza trascurare l'aspetto determinante della misurabilità oggettiva di obiettivi e performance che tale componente comporta.

Deve nel contempo evidenziarsi come l'apporto dei dipendenti sia misurato, inoltre, nell'ambito della realizzazione dei progetti di miglioramento dei servizi e nello svolgimento delle attività di realizzazione degli obiettivi comuni, che sono oggetto di valutazione nella performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso.

Per il personale non dirigente la performance individuale è basata su:

1. Valutazione della performance di risultato (VR):
  - risultati legati agli obiettivi della Struttura di appartenenza, anche in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (VO);
  - risultati legati agli obiettivi annuali dell'Ente nel suo complesso (VE);
2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA).

#### **La valutazione complessiva annuale del personale dipendente**

è riassunta dalla formula:

$$\text{PC cat. D} = (\text{VR} \times 55\% = \text{VO} = 70\% + \text{VE} 30\%) + (\text{VA} \times 45\%)$$

$$\text{PC cat. C} = (\text{VR} \times 50\% = \text{VO} = 70\% + \text{VE} 30\%) + (\text{VA} \times 50\%)$$

$$\text{PC cat. B ed A} = (\text{VR} \times 40\% = \text{VO} = 70\% + \text{VE} 30\%) + (\text{VA} \times 60\%)$$

Dove:

- PC è il valore numerico della performance complessiva annuale;
- VR è la valutazione della performance di risultato da intendersi come sommatoria dei punteggi relativi a VO + VE;
- VA è la valutazione delle competenze e dei comportamenti

*La valutazione dei risultati (VR)* discende dalla valutazione proposta dall'OIV e approvata dalla Giunta sul raggiungimento degli obiettivi delle Strutture.

*La valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA)* è finalizzata a confrontare le competenze ed i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione e con il livello di inquadramento. Per la particolare natura dell'attività svolta (attività non ripetitiva e, quindi, difficilmente riconducibile a parametri stabili di produttività) la valutazione delle competenze e dei comportamenti

(rilevabili attraverso apposite schede) diventa elemento fondamentale, sia per poter determinare il progresso dei singoli dipendenti, sia per poter analizzare una serie di attività, fondamentalmente di ricerca e studio, amministrative e di supporto, che risultano di difficile valutazione sulla base di altri parametri.

Tale contributo, per sua natura soggettivo, dovrà essere quantificato attraverso un processo strutturato supportato da adeguati strumenti, al fine di garantire la maggiore equità ed oggettività possibile.

La valutazione è finalizzata ad esprimere un giudizio su:

- la qualità del lavoro svolto dal dipendente, in termini di contributo specifico apportato da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi ed alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- le competenze del dipendente intese come conoscenze e capacità che il dipendente dimostra non solo di possedere ma anche di sapere combinare per gestire ed affrontare in maniera efficace un compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale;
- i comportamenti del dipendente considerati significativi dall'organizzazione in quanto altamente contributivi alla creazione ed al mantenimento di un clima organizzativo e di relazione favorevole.

La misurazione/valutazione è effettuata attribuendo al singolo dipendente un punteggio a ciascuno degli ambiti dei comportamenti organizzativi. (Scheda VA-dip.B ed A e Scheda VA-dip.C/D).

Nell'ambito della valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (VA) del personale non dirigenziale inquadrato nelle categorie B ed A vengono considerati i seguenti ambiti:

Impegno;

- Qualità;
- Flessibilità;
- Autonomia;
- Affidabilità;
- Capacità relazionali e di comunicazione;
- Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Struttura.

Nell'ambito della valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA) del personale non dirigenziale inquadrato nelle categorie C e D vengono considerati i seguenti ambiti:

- Iniziativa;
- Programmazione;
- Autonomia;
- Consapevolezza organizzativa;
- Capacità relazionali e di comunicazione;
- Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Struttura.

La valutazione della performance complessiva del personale non dirigenziale avviene annualmente, a consuntivo, **entro il 31 marzo dell'anno successivo** a quello oggetto di valutazione; il Dirigente consegna,

nell'ambito di un colloquio, la relativa scheda al valutato che la firma per ricevuta, a questa sarà allegata la scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA).

#### 4.4.1 La correlazione con il sistema premiante

La soglia minima di performance, al di sotto della quale non sarà attribuita alcuna premialità è del 30% del punteggio complessivo.

Fascia di valori della performance	Intervallo corrispondente	Percentuale di erogazione delle premialità
I	da 91 a 100 %	100%
II	da 71 a 90 %	80%
III	da 51 a 70%	50%
IV	da 31 a 50 %	30%
V	da 0 a 30 %	nessuna

Le risorse destinate alla produttività saranno distribuite con il sistema del budget per ogni Struttura in base al numero dei dipendenti assegnati e alle loro categorie di appartenenza, nonché alla frazione lavorativa degli eventuali dipendenti part-time, secondo i seguenti coefficienti di riparto:

- ★  $BeAn$  (= n. Dipendenti di categoria B ed A) \* 1,06= punteggio  $Bx$ ;
- ★  $Cn$  (= n. Dipendenti di categoria C) \* 1,18= punteggio  $Cx$
- ★  $Dn$  (=n. Dipendenti di categoria D)\* 1,30= punteggio  $Dx$

Punteggio totale per Struttura:  $X1$ .

$X1+X2+X3\dots+Xn= Y$  (punteggio complessivo delle Strutture).

Somma totale produttività/ $Y = Z$  (moltiplicatore unitario)

$Z*Xn =$  Budget disponibile per ogni Struttura

Si esemplifica come segue:

**In primo luogo**, si determina il punteggio totale per Struttura e, successivamente, il punteggio complessivo delle Strutture.

**Struttura X:**

<b>Cat. B ed A</b>	$(4+1)*1,06= 5,3$	Punteggio totale della Struttua
--------------------	-------------------	---------------------------------

<b>Cat. C</b>	$9*1,18= 10,62$	19.82 (dato dal totale dei prodotti)
<b>Cat. D</b>	$3*1,30= 3,90$	

**Struttura Y:**

<b>Cat. B ed A</b>	$(5+1)*1,06= 6,36$	Punteggio totale della Struttura 12,38 (dato dal totale dei prodotti)
<b>Cat. C</b>	$4*1,18= 4,72$	
<b>Cat. D</b>	$1*1,30= 1,30$	

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO DELLE STRUTTURE:**

$$19,82+12,38= 32,20$$

In **secondo luogo**, si determina il moltiplicatore unitario e, quindi, il budget per Strutture.

**MOLTIPLICATORE UNITARIO:**

$$(TOT. RISORSE PROD.: ES: 80.000/32,20 (tot. punteggio Strutture)=$$

$$2.484,47 \text{ (moltiplicatore unitario)}$$

**BUDGET PER STRUTTURA X:**

$$\text{(moltip. unit.: 2.484,47) * 19,82 (punteggio str. X)=}$$

$$\text{(budget produttività: 49.242,23)}$$

**BUDGET PER STRUTTURA Y:**

$$\text{(moltip. unit.: 2.484,47)* 12,38 (punteggio str. Y)=}$$

$$\text{(budget produttività: 30.757,73)}$$

In **terzo luogo** si determina il valore del premio massimo attribuibile ad ogni dipendente in base alla categoria di appartenenza:

<b>CAT. B ed A</b>	$1,06 \text{ (coefficiente) * } 60.000,00 \text{ (budget totale produttività)/ } 32,20 \text{ (punteggio complessivo delle Strutture)= } 2.633,54 \text{ (valore per ogni dipendente della categoria)}$
<b>CAT. C</b>	$1,18 \text{ (coefficiente) * } 80.000 \text{ (budget produttività ind./str.)/ } 32,20 \text{ (punteggio complessivo delle Strutture)= } 2.931,67 \text{ (valore per ogni dipendente della categoria)}$
<b>CAT. D</b>	$1,30 \text{ (coefficiente) * } 80.000 \text{ (budget produttività ind./str.)/ } 32,20 \text{ (punteggio complessivo delle Strutture)= } 3.229,81 \text{ (valore per ogni dipendente della categoria)}$

Pertanto, all'esito della valutazione avente ad oggetto il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di

unità organizzativa, l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa e il comportamento organizzativo, l'importo viene erogato in base al punteggio complessivo conseguito, determinato secondo i parametri e gli indicatori di cui ai precedenti paragrafi, tenendo conto degli importi massimi di premio attribuibili, come sopra determinati.

Esempio: nel caso di valutazione di un dipendente di categoria C, qualora il punteggio conseguito,

- ★ Sarà pari a 100, il compenso sarà pari ad € 2,931,67;
- ★ Sarà pari a 85, il compenso sarà pari ad € 2.345,33 (ossia l'80% dell'importo massimo)

#### **4.4.2 Premio aggiuntivo**

Le economie derivanti dalla distribuzione del premio di produttività, nel rispetto delle forme di interlocuzione sindacale, in assenza di diverse decisioni del tavolo negoziale, saranno ripartite all'interno della medesima Struttura tra il personale di pari categoria nel seguente modo:

- ai dipendenti che hanno ottenuto il maggior punteggio: 30% massimo del premio già attribuito;

Le eventuali somme residue, sempre fermo restando quanto innanzi riportato, dopo l'attribuzione del premio per il miglior punteggio andranno:

- ai dipendenti che hanno ottenuto il secondo miglior punteggio: 20% massimo del premio già attribuito;
- ai dipendenti che hanno ottenuto il terzo miglior punteggio: 10% massimo del premio già attribuito.

Il restante 40% andrà in economia quale incremento per la produttività complessiva dell'anno successivo.

In caso non vi siano dipendenti cui assegnare il premio (per il miglior punteggio, per il secondo o per il terzo) l'intero importo confluirà nelle somme da destinare alla produttività complessiva nell'anno successivo.

#### **4.4.3 Disposizioni particolari per rapporti di lavoro part-time, tempo determinato e assenze dal servizio**

Al personale assunto a tempo determinato sarà corrisposta la produttività, in relazione al servizio prestato nell'anno, qualora il rapporto di lavoro preveda un periodo minimo anche frazionato di almeno 6 mesi nell'anno di riferimento.

Al personale assunto a tempo indeterminato sarà corrisposta la produttività solo se l'assunzione, anche attraverso mobilità, ha avuto decorrenza entro il 1° luglio dell'anno di riferimento, e sarà corrisposta in relazione al periodo di servizio prestato nell'anno.

Personale con rapporto di lavoro part-time: di norma il compenso relativo alla produttività è proporzionale alla prestazione lavorativa.

L'intero compenso sarà corrisposto nel caso di rapporti a tempo parziale pari o superiore al 50%.

Giornate lavorate: verranno detratte, ai fini della produttività, le giornate di assenza dal servizio in relazione ad 1/365° della quota massima spettante, ad eccezione di:

- Giorni di malattia fino a 20 nell'anno;
- Giorni di infortunio dovuti a causa di servizio;

- Congedo ordinario e riposo sostitutivo delle festività soppresse;
- 
- Recupero di prestazioni di lavoro straordinario;
  - Permessi sindacali retribuiti;
  - Astensione obbligatoria dal lavoro per maternità;
  - Periodi utilizzati per il diritto allo studio;
  - Permessi retribuiti previsti dalla L. n. 104/1992;
  - Donazione sangue;
  - Scioperi.

Si attendono chiarimenti ministeriali in merito alle detrazioni per congedi di maternità, di paternità e parentali, come introdotto con il D.L. n. 95/2012.

#### **4.5 Le Procedure di conciliazione**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

Ogni valutato, entro giorni 10 (dieci) dalla sottoscrizione per ricevuta della scheda di valutazione della performance complessiva annuale, può presentare all'OIV istanza per l'attivazione della procedura di conciliazione, contenente l'esposizione di motivate osservazioni anche corredate da documenti/atti al fine attivare una revisione della valutazione.

La firma in calce alla scheda ha il solo valore di ricevuta della stessa, e non di accettazione del suo contenuto, ed il dipendente non può non sottoscriverla.

In caso di rifiuto di sottoscrizione la scheda si intenderà per ricevuta in pari data.

La nota dovrà contenere le generalità del richiedente e copia della scheda di valutazione. Resta inteso che, decorsi i suddetti 10 (dieci) giorni dalla sottoscrizione per ricevuta della scheda, la valutazione si intende accettata.

L'OIV ricevuta la richiesta provvede, entro ulteriori 10 (dieci) giorni, ad invitare il valutato che ha presentato le osservazioni ed il valutatore ad un colloquio al fine di un esame delle stesse per un eventuale componimento delle divergenze.

Al colloquio di conciliazione il valutato può farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da un legale di fiducia.

Del colloquio è redatto Verbale con la proposta di valutazione, una copia di tale verbale deve essere consegnata ai soggetti invitati al colloquio.

L'OIV può compiere l'attività istruttoria ritenuta necessaria.

La decisione dell'OIV deve essere assunta entro e non oltre giorni 15 (quindici) dalla data di presentazione dell'istanza e non preclude il ricorso alle forme di tutela giurisdizionale esperibili.

## **5. REGIME TRANSITORIO**

Il presente Sistema si applicherà a partire dal triennio 2021 – 2022 e, di conseguenza, il primo anno di applicazione sarà l'anno 2021, ciò in una logica di un approccio graduale che mira ad un miglioramento continuo.

Nelle annualità successive alla prima ed ogni qualvolta interventi normativo o altra forma di esigenza lo richiedesse, il sistema, fermo restando la solidità complessiva che non deve essere compromessa, potrà essere aggiornato e rivisto.

---

## **ELENCO ALLEGATI:**

**ALLEGATO 1 – Matrice multidimensionale di programmazione e documento esplicativo di sintesi;**

**ALLEGATO 2 – Tool Impatti-Stakeholders e documento esplicativo di sintesi;**

**ALLEGATO 3 – Schede di Assegnazione obiettivi (SA):**

1. SA-: Scheda di assegnazione obiettivi Ente;
2. SA-SG: Scheda di assegnazione degli obiettivi del Segretario Generale;
3. SA-Dir: Scheda di assegnazione degli obiettivi dei Dirigenti

**ALLEGATO 4 – Schede valutazione Comportamenti Organizzativi (SVA):**

1. SVA-SG: Schede di valutazione dei comportamenti organizzativi (VA) del Segretario Generale;
2. SVA-DIR.: Schede di valutazione dei comportamenti organizzativi (VA) dei Dirigenti;
3. SVA-PO: scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (VA) del personale con posizione organizzativa;
4. SVA-Dip. C/D: Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (VA) del personale inquadrato in categoria C e D;
5. SVA-Dip. B/A: Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (VA) del personale inquadrato in categoria B ed A

**ALLEGATO 5 – Schede di Valutazione Performance Complessiva (SPC):**

1. SPC: Scheda di valutazione performance Ente;
2. SPC-SG: scheda di valutazione del Segretario Generale;
3. SPC-Dir: Schede di valutazione dei Dirigenti;
4. SPC-Dip. PO: Scheda di valutazione del personale non dirigenziale con posizione organizzativa;
5. SPC-Dip. D: Scheda di valutazione del personale non dirigenziale inquadrato in categoria D;
6. SPC-Dip. C: Scheda di valutazione del personale non dirigenziale inquadrato in categoria C;
7. SPC-Dip B/A: Scheda di valutazione del personale non dirigenziale inquadrato in categoria B ed A.

**ALLEGATO 6: Schede dei progetti di miglioramento dei servizi**

1. SPM- Scheda progetto di miglioramento dei servizi