



CITTÀ DI VENARIA REALE
PROVINCIA DI TORINO

**REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

.....INDICE.....

Capo 1: Sistema di misurazione e valutazione della performance - ciclo di gestione della performance

Capo 2: Metodologia di valutazione della performance individuale

CAPO 1: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 1 – OGGETTO

1. Le disposizioni del presente Regolamento disciplinano l'articolazione del “sistema per la misurazione e valutazione della performance” e il processo per la sua gestione annuale e pluriennale, denominato “ciclo di gestione della performance”, nel rispetto dei criteri generali per l'organizzazione degli uffici e dei servizi approvati dal Consiglio comunale ¹.

ART. 2 – FINALITÀ GENERALI

1. Il sistema per la misurazione e valutazione della performance e il processo per la sua gestione annuale e pluriennale si sviluppano in funzione delle seguenti finalità:

- a) rendicontare ai cittadini e ai portatori di interessi i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati per realizzare il programma amministrativo, nel rispetto dei principi di trasparenza e veridicità ;
- b) sviluppare e mantenere, allo scopo, un sistema di pianificazione, controllo e valutazione integrato e coerente, nel quale sia diretta e chiara la correlazione tra le linee programmatiche, le strategie politiche e gli impatti attesi rispetto ai bisogni e al territorio, i programmi, i progetti, le azioni e i risultati, le risorse disponibili, destinate e utilizzate, i livelli di performance attesi e conseguiti, gli ambiti di responsabilità politica e gestionale, il ruolo e il contributo dei soggetti esterni decisori;
- c) promuovere una attenta gestione delle risorse umane, evidenziando l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali dell'ente nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza; chiarendo e comunicando che cosa ci si attende dal singolo dipendente, in termini di risultati oggettivi e di comportamenti; supportando le singole persone nel miglioramento della loro performance, comunicando i risultati e le aspettative future; contribuendo a creare e mantenere un clima e un benessere organizzativi favorevoli; premiando la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti.

ART. 3 – DEFINIZIONI

1. Il sistema per la misurazione e valutazione della *performance organizzativa* è un sistema nel quale gli obiettivi programmati, le azioni che li realizzano e i risultati conseguiti sono espressi in termini oggettivi e misurabili e nel quale sono chiaramente identificati i relativi responsabili gestionali e operativi.

2. Il sistema per la misurazione e valutazione della *performance individuale* è un sistema nel quale sono esplicitati i fattori da utilizzare per la valutazione individuale dei dirigenti e dei dipendenti e i relativi criteri di graduazione e misurazione, e nel quale sono indicati i soggetti competenti per la funzione di valutazione e quelli garanti della sua equità e congruità.

3. Gli *obiettivi di performance* si qualificano come tali quando soddisfino i seguenti requisiti, stabiliti dalla legge ²:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

¹ Delibera Consiglio Comunale n. 119 del 15/12/2010

² articolo 5 comma 2 del D.lgs n. 150/2009

- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
- h) correlazione tra gli obiettivi del Dirigente, P.O. e personale dei livelli.

4. La *performance organizzativa* si misura in termini di “impatto delle politiche sui bisogni” della collettività e del territorio, di “efficienza dei processi”, di “incremento e miglior utilizzo delle risorse”, di “minori costi”, di “qualità e quantità dei servizi”, di “soddisfazione dell’utenza”. La performance organizzativa interessa cioè i seguenti *ambiti*, definiti dalla legge ³:

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

5. La *performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità* è misurata in relazione ai seguenti elementi e fattori, definiti dalla legge ⁴:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (questa solo per i dirigenti).

6. La *performance individuale del personale* è misurata in relazione ai seguenti fattori, definiti dalla legge:

- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.

³ articolo 8 del D.lgs n. 150/2009

⁴ articolo 9 del dlsg 150/09.

7. Il *ciclo di gestione della performance* si sviluppa nell'ambito del processo di pianificazione, programmazione e controllo disciplinato dal regolamento di contabilità vigente. Si articola nelle seguenti fasi, stabilite dalla legge:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; gli stessi dovranno essere comunicati preventivamente a tutti i soggetti interessati, mediante la consegna della relativa scheda.
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

ART. 4 – ORGANI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE.

1. Sono organi preposti alla funzione di valutazione, nel rispetto del sistema di valutazione e nell'ambito del ciclo di gestione della performance:
 - a) il Nucleo di Valutazione, come disciplinato dall'art.32 del Regolamento sull'Ordinamento Generale degli Uffici e dei Servizi.
 - b) i dirigenti anche con il coinvolgimento dei titolari di P.O., adottando il sistema di valutazione permanente:
 - nei confronti dei dipendenti titolari di posizioni organizzative;
 - nei confronti di tutti i dipendenti.
2. Il sindaco, recepita la proposta di valutazione, provvede all'approvazione della medesima con proprio atto.

ART. 5 – NUCLEO DI VALUTAZIONE

1. Il Nucleo di Valutazione, nell'esercizio delle proprie funzioni, garantisce l'oggettività e la correttezza del sistema di misurazione e valutazione delle performance disciplinato dal presente regolamento e la sua coerenza con i vincoli normativi e di contesto.
2. Funzioni e compiti dell'organismo sono disciplinati dal Regolamento sull'Ordinamento Generale degli Uffici e dei Servizi.
3. Per l'esercizio delle proprie funzioni, il Nucleo si avvale dell'Ufficio Controllo di Gestione.
4. Il Nucleo, di norma, è individuato come soggetto incaricato a svolgere la predisposizione di metodologia e strumentazione per l'applicazione del presente Regolamento.

ART. 6 – STRUTTURA E CONTENUTO DEL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

1. Il sistema di programmazione e controllo è organicamente integrato dal sistema degli obiettivi di performance per realizzare le finalità di cui all'art 2 del presente Capo e per assicurare il legame logico tra mandato istituzionale e risultati realizzati, misurati in termini di performance.
2. Il raccordo tra gli obiettivi di performance e il sistema di bilancio si realizza attraverso la correlazione tra ciascun obiettivo di performance e il programma triennale del D.U.P. (area strategica)

che l'obiettivo stesso concorre a realizzare, tra l'obiettivo e il servizio interessato dal miglioramento, tra l'obiettivo e l'unità organizzativa responsabile del suo conseguimento.

3. Ai fini di contestualizzare la performance programmata nel triennio, assumono rilevanza i seguenti elementi, analizzati in sede di programmazione pluriennale e esplicitati nei documenti di programmazione adottati dal Consiglio comunale:

- l'analisi del contesto interno e esterno, la qualità e quantità dei servizi erogati e il loro grado di innovazione, il sistema delle relazioni con gli stakeholder;
- la motivata esplicitazione delle politiche del personale, delle strategie di sviluppo locale e delle scelte di esternalizzazione/internalizzazione, accentramento/decentramento.

4. Ai fini della misurazione della performance organizzativa, ciascun obiettivo di performance programmato è associato a indicatori di risultato, scelti in funzione dell'ambito di cui al comma 4 dell'art 3 precedente, valorizzati in sede di previsione e a consuntivo. Il miglioramento qualitativo è espresso in riferimento alla dimensione qualitativa oggetto del miglioramento⁵.

5. Ai fini della valutazione della performance organizzativa:

- a) gli obiettivi sono pesati secondo criteri che tengano conto del livello di complessità, priorità e innovazione e del grado di maturità del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- b) a ciascun indicatore sono associati i seguenti valori di ponderazione:
 - un valore (peso) che ne qualifichi la rilevanza relativa rispetto agli altri indicatori associati alla performance programmata;
 - una scala di valori che consentano di misurare il grado di realizzo della performance conseguito a consuntivo.

6. Ai fini del coinvolgimento del personale e della qualificazione delle responsabilità gestionali, i tempi e modi di realizzo degli obiettivi di performance sono pianificati in piani operativi, nei quali sono espressi i profili di responsabilità e il grado di coinvolgimento del personale dell'unità organizzativa interessata.

ART. 7 – CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. Il ciclo di gestione della performance è coordinato dal Segretario generale e si sviluppa nelle fasi riepilogate di seguito.

2. Pianificazione e Programmazione.

2.1. Pianificazione di mandato e della programmazione triennale.

All'inizio del mandato amministrativo, contestualmente alla presentazione al consiglio comunale delle "linee programmatiche per azioni e progetti" e comunque non oltre il termine fissato per l'approvazione del bilancio pluriennale, il sindaco individua le aree strategiche che caratterizzano il mandato secondo criteri di omogeneità e coerenza rispetto ai bisogni della comunità e del territorio, aggregando con questa logica le linee programmatiche.

Allo scopo di mantenere la correlazione logica e consequenziale tra il programma di mandato e la sua concreta attuazione e rendere esplicito il legame causale tra indirizzi politici, strategia e operatività, la programmazione triennale delle risorse economico finanziarie e strumentali e delle finalità è articolata per aree strategiche di mandato, che assumono la denominazione di programmi nel sistema dei documenti di bilancio. I programmi costituiscono indirizzo generale per la pianificazione della performance e riferimento per la rendicontazione pubblica. Le performance strategiche da perseguire per ciascun programma sono misurate da indicatori utili a rappresentare l'andamento della situazione di contesto interno e esterno e a misurare gli effetti delle politiche sulla soddisfazione dei bisogni della

⁵ Trasparenza – accessibilità – tempestività – efficacia, come da delibera CIVIT n. 88/2010

comunità e del territorio. Detti indicatori evolvono, in termini qualitativi, in proporzione alla crescente maturità del sistema.

2.2. Programmazione annuale della performance.

Gli obiettivi di performance sono assegnati, di norma, annualmente dalla giunta comunale ai dirigenti mediante delibera di approvazione del piano esecutivo di gestione, nei tempi stabiliti dal regolamento di contabilità vigente.

Gli obiettivi di natura pluriennale e/o derivanti da disposizioni di legge possono essere assegnati in asincronia rispetto agli altri, così come previsto dalle disposizioni impartite dall'Organo Nazionale a ciò preposto per Legge, relative al ciclo della performance.

I dirigenti partecipano alla definizione e programmazione degli obiettivi con funzione propositiva, in quanto responsabili della fattibilità tecnica di quanto programmato, tenuto conto delle risorse, dei vincoli e delle opportunità derivanti dal quadro normativo e dal contesto sociale e ambientale. L'ente promuove e incentiva comportamenti dirigenziali orientati alla valorizzazione del personale in tutte le sue espressioni, ivi compreso il coinvolgimento del personale nella fase della programmazione annuale degli obiettivi.

Il segretario generale sottopone alla previa verifica di congruità del Nucleo di Valutazione la "proposta" di pianificazione degli obiettivi di performance formulata dai dirigenti d'intesa con gli assessori di riferimento, completa di tutti gli elementi previsti nell'art. 6 precedente.

Il Nucleo di Valutazione, in apposita seduta, verifica che gli obiettivi e gli indicatori correlati rispondono alle finalità e ai requisiti disciplinati nel presente Capo e dalla normativa e dottrina di riferimento, che siano congruenti con le aree strategiche associate (programmi triennali) e che siano completi di tutti gli elementi utili ai fini della misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 6 precedente. Il Nucleo può formulare eventuali osservazioni e pesa gli obiettivi, ex art. 6, comma 5 del presente Capo.

Questa fase, di norma, si avvia in coincidenza con l'approvazione del progetto di bilancio disciplinata dal regolamento di contabilità vigente e si conclude entro i tempi di adozione del piano esecutivo di gestione stabiliti dal medesimo regolamento di contabilità.

2.3. Pianificazione operativa della performance.

I dirigenti, sviluppano la pianificazione operativa per la realizzazione della performance programmata, come previsto al comma 6 dell'articolo 6 precedente, e assegnano i piani operativi ai dipendenti mediante disposizione di servizio. Il termine massimo entro cui si deve concludere la pianificazione operativa è pari a trenta giorni dall'assegnazione dell'obiettivo di performance al dirigente.

I responsabili delle Unità di progetto ⁶ trasversali e temporanee attive nell'esercizio di riferimento definiscono i piani operativi per la realizzazione degli obiettivi di performance di competenza della medesima e ne assegnano la realizzazione al personale dell'unità di progetto con disposizione di servizio, nei limiti di partecipazione del personale già stabiliti all'atto della costituzione dell'unità stessa.

L'Ufficio controllo di gestione supporta i dirigenti alla divulgazione interna degli obiettivi e della pianificazione operativa della performance. Il servizio provvede a pubblicare sul sito internet istituzionale l'elenco degli obiettivi di performance approvati, per le finalità di cui all'art 2 del presente Capo.

⁶ come definito dall'articolo 3 comma 5 del presente regolamento

3. Monitoraggio in corso di gestione.

Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e degli indicatori correlati si effettua due volte all'anno o comunque almeno una volta all'anno, in coincidenza con la verifica sullo stato di attuazione dei programmi disciplinata dal regolamento di contabilità vigente.

Ai fini del monitoraggio del grado di realizzo degli obiettivi, i dirigenti assicurano la rilevazione degli indicatori correlati.

Ai fini della verifica dello stato di attuazione dei programmi, attraverso la redazione dei relativi reports, i dirigenti assicurano la rendicontazione del grado di realizzo dei programmi e delle performance strategiche, rilevando gli indicatori correlati secondo competenza.

In relazione all'andamento e agli scostamenti rilevati in sede di monitoraggio periodico della performance e/o di verifica dello stato di attuazione dei programmi, i dirigenti si attivano per introdurre eventuali interventi correttivi di natura gestionale-organizzativa o per proporre variazioni alla programmazione annuale o pluriennale, nel rispetto del regolamento di contabilità vigente.

4. Consuntivazione e certificazione del grado di realizzo degli obiettivi.

A fine esercizio, nel rispetto dei tempi stabiliti dal regolamento di contabilità, i dirigenti assicurano la rendicontazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati annualmente e la rendicontazione del grado di realizzo dei programmi triennali e della performance strategica, rilevando gli indicatori associati e esplicitandone le fonti e le origini. I dirigenti evidenziano l'esistenza di fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente che hanno condizionato il risultato conseguito a consuntivo.

In caso di cessazione dal servizio e/o significativa interruzione del servizio il dirigente interessato assicura la medesima rendicontazione e la valutazione di cui agli articoli 12 e 13, anche ai fini della sua valutazione finale, oltre che per il passaggio di consegne.

Entro le medesime scadenze, l'Ufficio controllo di gestione svolge una verifica atta a garantire la validità dei dati rilevati e delle relative fonti e origini, e certifica il grado di realizzo conseguito da ciascun centro di responsabilità rispetto agli obiettivi programmati, calcolato applicando i criteri di graduazione e ponderazione di cui di cui all'art 6, comma 5 e al Capo 2 seguente. Il servizio, nel certificare il grado di realizzo conseguito da ciascun centro, documenta anche l'esistenza degli eventuali fattori esterni condizionanti segnalati dai dirigenti, dei quali occorre tener conto nella fase di valutazione individuale in ottemperanza ai vincoli di cui all'art 10. L'esito della certificazione è preventivamente comunicato ai dirigenti per eventuali osservazioni.

5. Valutazione individuale correlata alla performance.

Terminata la fase precedente, i soggetti competenti per la funzione di valutazione di cui all'art. 4 del presente Capo avviano i procedimenti di valutazione dei dirigenti e dei dipendenti disciplinati dalla metodologia di cui al Capo 2 seguente, anche ai fini dell'incentivazione economica correlata agli esiti della valutazione. La valutazione finale è preceduta nel corso dell'esercizio da almeno un momento di valutazione individuale intermedia, come disciplinato dall'art 15 del presente regolamento.

6. Rendicontazione della performance.

A conclusione dei procedimenti di valutazione della performance individuale, l'ufficio controllo di gestione pubblica, sul sito web del Comune, per ciascun servizio, gli incentivi economici destinati dall'amministrazione a premiare la performance dei dipendenti (in forma aggregata) e dei dirigenti (individuale), corredata da relazione illustrativa del processo seguito.

7. Indicatori e reports di monitoraggio e controllo.

L'Ufficio controllo di gestione è responsabile di produrre e diffondere internamente i report di monitoraggio intermedio e finale della performance, di ottimizzare i flussi informativi correlati, di formulare al Nucleo di Valutazione proposte derivanti dall'analisi dei risultati del controllo intermedio e finale. Nei reports sono evidenziate le fonti dei dati rilevati e gli scostamenti rispetto ai valori programmati.

Il medesimo servizio assicura la conservazione e organizzazione degli indicatori, classificati per tipologia e finalità , in banche dati storiche e di benchmarking.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, gli indicatori sono aggiornati in sede di pianificazione e programmazione annuale e pluriennale.

Gli indicatori evolvono in termini qualitativi e quantitativi in relazione al grado di maturità del sistema, per rispondere progressivamente alle seguenti necessità :

- misurazione delle prestazioni e dei livelli di servizio, in termini di efficacia, efficienza, economicità e qualità;
- valutazione dei risultati dal punto di vista dei portatori di interesse e degli utilizzatori dei servizi, adottando indicatori di impatto delle politiche e delle azioni sulla soddisfazione dei bisogni della comunità servita e del territorio;
- individuazione dei livelli standard di servizio da garantire, sulla base delle risorse disponibili e del contesto.

ART. 8 – RACCORDO CON GLI ALTRI REGOLAMENTI DELL'ENTE

1. Al Regolamento di Contabilità spetta la disciplina:
 - a) degli strumenti a supporto della programmazione strategica, operativa ed esecutiva;
 - b) delle variazioni programmatiche e contabili di detti strumenti;
 - c) della periodicità del reporting interno dell'Ente, con particolare riferimento allo stato di attuazione dei programmi e ai report sullo stato di attuazione del PEG;
 - d) del controllo di regolarità contabile (art.147 bis del D.Lgs 267/2000) nonché sugli equilibri finanziari (art. 147 quinquies del D.Lgs. 267/2000).
2. Al Regolamento per il Funzionamento degli Uffici e dei Servizi spetta la disciplina:
 - a) dei sistemi di misurazione e valutazione della performance, per quanto non normato dal presente Regolamento;
 - b) dei connessi sistemi premiali;
 - c) del ruolo e delle funzioni del Nucleo di Valutazione.
3. Al Regolamento sui controlli interni spetta la disciplina delle altre forme di controllo di cui al Capo III (Controlli interni) del Titolo VI (Controlli) del D.Lgs. 267/00.

CAPO 2: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

ART. 9 – FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

1. La valutazione individuale dei dirigenti e dei responsabili titolari di posizione organizzativa consente:

- di orientare la prestazione dei responsabili dei servizi verso il raggiungimento degli obiettivi dell'ente, in particolare modo gli obiettivi di performance,
- di valorizzare i responsabili medesimi,
- di introdurre una nuova cultura organizzativa, incentivata dall'assegnazione della retribuzione di risultato.

2. In generale, la valutazione consente al valutatore:

- di attivare un miglior dialogo con il valutato sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati,
- di essere più trasparente nei rapporti con i valutati,
- di responsabilizzare i valutati,
- di migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.

3. Il processo di valutazione, inoltre, permette al valutato:

- di conoscere meglio i propri compiti e di aver una maggiore consapevolezza del proprio ruolo;
- di partecipare con maggior efficacia alla definizione degli obiettivi;
- di incrementare la propria autonomia, in relazione al ruolo e alla posizione;
- di approfondire la conoscenza dei parametri e dei risultati della valutazione del lavoro.

ART. 10 – VINCOLI E DEROGHE

1. La valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance individuale presuppone il rispetto delle seguenti condizioni vincolanti:

- a) la trasparenza del processo denominato “ciclo di gestione della performance”, nel rispetto di quanto disciplinato dal Capo 1 precedente;
- b) la conoscenza e condivisione preventiva degli obiettivi e della griglia dei parametri e dei criteri di valutazione;
- c) la previa verifica, da parte del Nucleo di valutazione, dei fattori esterni o interni capaci di condizionare negativamente il risultato della gestione;
- d) il colloquio di valutazione tra ogni singolo dirigente e il Nucleo di valutazione e, previa esplicita richiesta, tra ogni singolo dipendente e il proprio dirigente o suo delegato;
- e) il contraddittorio con ogni singolo dirigente o dipendente valutato, che potrà controdedurre per iscritto entro 10 gg. dalla comunicazione dell'esito della valutazione e richiedere l'attivazione del procedimento di conciliazione disciplinato dall'art 16 del presente Capo;
- f) la rendicontazione a consuntivo e relazione illustrativa del processo seguito per la valutazione dei dirigenti e dei dipendenti, documentata rispettivamente dal Nucleo di valutazione e dal servizio di supporto preposto alle funzioni di organizzazione, pianificazione controllo e valutazione.
- g) la raccolta delle valutazioni nel fascicolo personale degli interessati.

ART. 11 –VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

1. L'attività di valutazione della performance individuale dei dirigenti è svolta dal Nucleo di valutazione di cui all'art 5, nei tempi stabiliti nell'ambito del ciclo di gestione della performance di cui all'art 7, tenuto conto dei vincoli di cui all'art 10, comma 1, lett c).

2. La valutazione individuale dei dirigenti si basa sulla valutazione dei seguenti elementi, stabiliti dalla legge:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente,
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) competenze professionali e manageriali;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori.

3. I fattori di valutazione della performance, di cui al comma 2 sono pesati, per esprimerne l'importanza relativa, su proposta dell'organismo di valutazione presentata al sindaco. La tabella dei punteggi massimi attribuibili è la seguente, e può essere modificata con deliberazione di approvazione del piano esecutivo di gestione, nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali:

Fattori di valutazione	Punteggio massimo
1. raggiungimento degli obiettivi di performance	20
2. raggiungimento di specifici obiettivi individuali (obiettivi di PEG)	40
3. qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente	10
4. competenze	25
5. capacità di valutazione dei collaboratori	5
TOT.	100

4. La valutazione del fattore 1. "raggiungimento degli obiettivi di performance" è espressa dal grado di realizzo degli obiettivi di performance assegnati con il piano esecutivo di gestione al dirigente valutato, pesati in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 7, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo degli obiettivi di performance segue la seguente logica:

- < 60% = Obiettivo non raggiunto p.0
- => 60% < 90% Obiettivo parzialmente raggiunto p. 60
- => 90% < 100% Obiettivo quasi completamente raggiunto p.90
- = 100% Obiettivo raggiunto p.100.

La valutazione si esprime tenendo conto di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente, come previsto dall'art 10, comma 1 lett c).

5. La valutazione del fattore 2. "raggiungimento di specifici obiettivi individuali" è espressa dal grado di realizzo degli obiettivi che non si qualificano come performance, assegnati con il piano esecutivo di gestione al dirigente valutato, pesati in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 7, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica:

- 0-30% Obiettivo non raggiunto (p.0)
- 31%-70% Obiettivo parzialmente raggiunto (p. 70)
- 71% - 90% Obiettivo quasi completamente raggiunto (p. 90)
- 91%-100% Obiettivo raggiunto (p.100).

La valutazione si esprime tenendo conto di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente, come previsto dall'art 10, comma 1 lett c).

6. La valutazione del fattore 3. “qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente” è espressa come segue:

Valutazione punteggio

Massima 100	Elevata 90	Discreta 70	Sufficiente 60	Scarsa 50	insufficiente 0
----------------	---------------	----------------	-------------------	--------------	--------------------

La valutazione di questo fattore si basa sui comportamenti professionali e organizzativi agiti e manifestati finalizzati al perseguimento di successo della performance dell'ente.

7. La valutazione del fattore 4. “competenze” si basa sul sistema di analisi delle competenze adottato dal Comune, descritto all'art 14 del presente Capo.

Il punteggio attribuito esprime l'adeguatezza delle competenze possedute dal dirigente rispetto al profilo di competenze richiesto per la posizione correlata all'incarico dirigenziale, stabilito mediante l'osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.

Tale livello di adeguatezza è valutato apprezzando la sommatoria dei livelli posseduti per ciascuna competenza rispetto all'equivalente sommatoria dei livelli attesi. La valutazione delle competenze possedute dal dirigente è svolta dal Nucleo di valutazione.

Per l'attribuzione del punteggio si valutano i seguenti quattro livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

- 0 %-30% : competenze inadeguate
- 31 - 80 %: competenze adeguate
- 81 – 95 %: competenze più che adeguate
- 96 - 100 %: competenze eccellenti.

8. La valutazione del fattore 5. “capacità di valutazione dei collaboratori” è dimostrata, sotto il profilo quantitativo, da una significativa differenziazione dei giudizi e, sotto il profilo qualitativo, dall'appropriata gestione del processo di valutazione (valutazione intermedia).

Il punteggio che esprime la valutazione globale è ricavato sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi ponderati.

9. Il Nucleo di valutazione formula la valutazione finale, completata da un giudizio complessivo sul valutato e da considerazioni finali del valutato stesso.

10. Il Nucleo di valutazione documenta il percorso seguito in una relazione.

11. Il sindaco, recepita la valutazione espressa dal Nucleo di valutazione, provvede all'approvazione della medesima con proprio atto.

ART. 12 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. La valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa compete ai dirigenti, nei tempi stabiliti nell'ambito del ciclo di gestione della performance di cui all'art 7, tenuto conto dei vincoli di cui al precedente art 10, comma 1, lett c) .

2. La valutazione individuale si basa sulla valutazione dei seguenti elementi:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente,
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) competenze professionali e manageriali, ivi compresa la capacità di supportare il dirigente nell'attività di valutazione dei collaboratori appartenenti all'unità organizzativa di competenza.

3. I fattori di valutazione sono pesati, per esprimerne l'importanza relativa, su proposta del Nucleo di valutazione presentata annualmente al sindaco. La tabella dei punteggi massimi attribuibili è la seguente, e può essere modificata con deliberazione di approvazione del piano esecutivo di gestione, adottata nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO
1) contributo al raggiungimento degli obiettivi di performance	20
2) raggiungimento obiettivi specifici individuali (progetti di PEG delegati)	40
3) qualità del contributo assicurato alla performance (di settore – di ente)	10
4) competenze	30
TOT.	100

4. La valutazione del fattore 1. “contributo al raggiungimento degli obiettivi di performance” è espressa dal grado di realizzo degli obiettivi operativi che concorrono alla performance assegnati al titolare di posizione organizzativa valutato, pesati in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 7, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica:

- < 60% = Obiettivo non raggiunto p.0
- => 60% < 90% Obiettivo parzialmente raggiunto p. 60
- => 90% < 100% Obiettivo quasi completamente raggiunto p.90
- = 100% Obiettivo raggiunto p.100.

La valutazione si esprime tenendo conto di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente, di cui all'art 10, comma 1 lett c).

5. La valutazione del fattore 2. “raggiungimento di specifici obiettivi individuali” è espressa dal grado di realizzo degli obiettivi che non si qualificano come performance, assegnati con proprio atto di delega dal dirigente al titolare di posizione organizzativa, pesati in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 7, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica:

- 0-30% Obiettivo non raggiunto (p.0)
- 31%-70% Obiettivo parzialmente raggiunto (p. 70)
- 71% - 90% Obiettivo quasi completamente raggiunto (p. 90)
- 91%-100% Obiettivo raggiunto (p.100).

La valutazione si esprime tenendo conto di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente, come previsto dall'art 10, comma 1 lett c).

6. La valutazione del fattore 3. “qualità del contributo assicurato alla performance (di settore e di ente)” è espressa come segue:

Valutazione punteggio

Massima 100	Elevata 90	Discreta 70	Sufficiente 60	Scarsa 50	insufficiente 0
----------------	---------------	----------------	-------------------	--------------	--------------------

La valutazione di questo fattore si basa, sui comportamenti professionali e organizzativi agiti e manifestati finalizzati al perseguimento di successo della performance.

7. La valutazione del fattore 4. “competenze” si basa sul sistema di analisi delle competenze adottato dal Comune, descritto all’art 14 del presente Capo.

Il punteggio attribuito esprime l’adeguatezza delle competenze possedute dal titolare di posizione organizzativa rispetto al profilo di competenze richiesto per la posizione correlata all’incarico, stabilito mediante l’osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.

Tale livello di adeguatezza è valutato apprezzando la sommatoria dei livelli posseduti per ciascuna competenza rispetto all’equivalente sommatoria dei livelli attesi. La valutazione delle competenze possedute dal titolare di posizione organizzativa è svolta dal dirigente.

Per l’attribuzione del punteggio si valutano i seguenti quattro livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

- 0 %-30% : competenze inadeguate
- 31 - 80 %: competenze adeguate
- 81 – 95 %: competenze più che adeguate
- 96 - 100 %: competenze eccellenti.

Tra le competenze richieste è ricompresa la capacità di supportare adeguatamente il dirigente nell’attività di valutazione dei collaboratori appartenenti all’unità organizzativa di competenza.

8. Il punteggio che esprime la valutazione globale è ricavato sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi ponderati.

9. Il dirigente formula la valutazione finale, completata da un giudizio complessivo sul valutato e da considerazioni finali del valutato stesso.

ART. 13 – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

1. L’attività di valutazione delle performance individuale dei dipendenti è svolta dai dirigenti, sentiti i titolari di posizione organizzativa alla quale il dipendente è assegnato, nei tempi stabiliti nell’ambito del ciclo di gestione della performance di cui all’art 7, tenuto conto dei vincoli di cui al precedente art 10, comma 1, lett c) .

2. Per il personale in distacco funzionale presso gli enti e le società partecipate, l’attività di valutazione della performance individuale è svolta dai dirigenti da cui dipendevano precedentemente i dipendenti, sentiti i responsabili degli organismi ai quali il lavoratore è assegnato, nei tempi stabiliti nell’ambito del ciclo di gestione della performance di cui all’art 7, tenuto conto dei vincoli di cui al precedente art 10, comma 1, lett c) .

3. La valutazione individuale si basa sulla valutazione dei seguenti elementi:

- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza,
- c) le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi.

4. I fattori di valutazione sono pesati, per esprimerne l'importanza relativa, su proposta del Nucleo di valutazione presentata annualmente al sindaco. La tabella dei punteggi massimi attribuibili è la seguente, e può essere modificata secondo necessità con deliberazione di approvazione del piano esecutivo di gestione, nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO
1. raggiungimento di obiettivi specifici	50
2. qualità del contributo al raggiungimento degli obiettivi e della performance della struttura org.va di appartenenza	20
3. competenze	30
TOT.	100

5. La valutazione del fattore 1. "raggiungimento degli obiettivi specifici", è espressa dal grado di realizzo di ciascun obiettivo assegnato al valutato, ponderato secondo il peso che gli era stato attribuito dal Dirigente in base all'importanza relativa, certificato secondo disciplina dell'art 7, comma 4.

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica per gli obiettivi individuali e/o di gruppo che non si qualificano come performance:

- 0-30% Obiettivo non raggiunto (p.0)
- 31%-70% Obiettivo parzialmente raggiunto (p. 70)
- 71% - 90% Obiettivo quasi completamente raggiunto (p. 90)
- 91%-100% Obiettivo raggiunto (p.100).

L'attribuzione del punteggio del grado di realizzo segue la seguente logica per obiettivi individuali e/o di gruppo ricompresi nei piani operativi per la realizzazione della performance, di cui all'art 7, comma 2.3:

- < 60% = Obiettivo non raggiunto p.0
- => 60% < 90% Obiettivo parzialmente raggiunto p. 60
- => 90% < 100% Obiettivo quasi completamente raggiunto p.90
- = 100% Obiettivo raggiunto p.100.

6. La valutazione del fattore 2. "qualità del contributo al raggiungimento della performance della struttura organizzativa di appartenenza" si basa sulla valutazione del grado di realizzo degli obiettivi conseguito dalla struttura, certificato secondo disciplina dell'art 7, comma 4, pesato in base all'importanza relativa alla valutazione del dirigente sentito il titolare di posizione organizzativa o del diretto responsabile del dipendente, espressa come segue:

Valutazione punteggio

Massima 100	Elevata 90	Discreta 70	Sufficiente 60	Scarsa 50	insufficiente 0
----------------	---------------	----------------	-------------------	--------------	--------------------

La valutazione di questo fattore si basa sulle risultanze oggettive e certificate del grado di realizzo degli obiettivi del settore, alla cui realizzazione il dipendente partecipa e, in modo combinato, sui comportamenti professionali e organizzativi agiti e manifestati finalizzati al perseguimento di successo della performance. La valutazione si esprime in particolare tenendo conto di eventuali fattori ostativi

esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente. Nei casi in cui la valutazione individuale riferita a questo fattore sia in contrasto con i buoni risultati conseguiti e oggettivamente certificati, il valutatore non si limita ad esprimere sinteticamente il giudizio ma motiva in modo approfondito e argomentato la valutazione espressa.

7. La valutazione del fattore 3. “competenze” si basa sul sistema di analisi delle competenze adottato dal Comune, descritto all’art 14 del presente Capo.

Il punteggio attribuito esprime l’adeguatezza delle competenze possedute dal dipendente rispetto al profilo di competenze richiesto per la posizione di lavoro ricoperta, stabilita mediante l’osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.

Tale livello di adeguatezza è valutato apprezzando la sommatoria dei livelli posseduti per ciascuna competenza rispetto all’equivalente sommatoria dei livelli attesi.

Per l’attribuzione del punteggio si valutano i seguenti quattro livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

- 0 % -30% : competenze inadeguate
- 31 - 80 %: competenze adeguate
- 81 – 95 %: competenze piu’ che adeguate
- 96 - 100 %: competenze eccellenti.

8. Il punteggio che esprime la valutazione globale è ricavato sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi ponderati.

9. Il dirigente formula la valutazione finale, completata da un giudizio complessivo sul valutato e da considerazioni finali del valutato stesso.

ART. 14 –STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

1. Le valutazioni sono espresse utilizzando le seguenti schede:

- Schede di valutazione degli obiettivi individuali dei dirigenti, dei titolari di PO e dei dipendenti
- Scheda di valutazione delle competenze, dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati e il punteggio attribuito con riferimento al livello atteso specifico del ruolo.
- Scheda per la valutazione globale, dalla quale risulta il punteggio attribuito a ciascun fattore (obiettivi e competenze) il punteggio complessivo e il giudizio finale, le eventuali osservazioni del valutatore, del valutato e la data.

Il contenuto delle singole schede sarà determinato con atto dirigenziale del Segretario Generale, secondo quanto stabilito nel presente regolamento.

2. Per valutare le competenze possedute dai dipendenti e dai dirigenti si utilizza il sistema descritto nei commi 6-12 successivi. Il sistema è elaborato utilizzando la metodologia denominata di “analisi delle competenze”.

La metodologia è utilizzata per definire l’insieme delle competenze previste e necessarie all’interno dell’organizzazione comunale (repertorio) e per definire, per ciascuna posizione di lavoro, standard di qualità comportamentali anche denominati “competenze obiettivo” (profili di competenza, ovvero elenco delle competenze, descritte sia in termini generali che di livello atteso richiesto per la posizione).

3. Sono componenti del sistema delle competenze:

- a) il repertorio delle competenze
- b) l’elenco delle posizioni di lavoro

c) i profili di competenza per ciascuna posizione di lavoro

4. Per ciascuna competenza presente nel repertorio sono individuati quattro livelli (base - medio - elevato - specialistico), che esprimono complessità e qualità crescenti, in relazione alla posizione di lavoro.

5. In occasione di revisioni del sistema, il segretario generale, i dirigenti e i loro diretti collaboratori contribuiscono alla definizione delle nuove professionalità. I dirigenti garantiscono adeguata partecipazione e informazione ai dipendenti.

6. A decorrere dalla vigenza del presente regolamento, e quando sia oggetto di modifica e revisione, il sistema delle competenze è adottato con delibera di Giunta Comunale, previo parere del Nucleo di valutazione al quale in particolare compete, in apposita seduta, definire i livelli di competenza richiesti per ciascuna posizione di lavoro presente nel Comune. La deliberazione è adottata contestualmente alla deliberazione di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione.

7. I dirigenti con proprio atto assegnano ai dipendenti del settore di competenza i profili di competenza attesi ("competenze obiettivo").

8. Il nuovo sistema, adottato ai sensi del precedente comma, comprende le competenze di tutto il personale, dipendente e dirigente, e interessa tutti i ruoli e le posizioni di lavoro presenti nel Comune.

9. Il nuovo repertorio delle competenze si articola nelle seguenti tipologie, previste dalla legge:

a) competenze manageriali e comportamenti organizzativi

b) competenze professionali trasversali

c) competenze professionali specialistiche, di area professionale.

10. Il sistema delle competenze, in quanto strumento a supporto della funzione di gestione del personale, risponde alle seguenti finalità:

a) rilevare i fabbisogni formativi individuali e/ o motivare la produttiva partecipazione a corsi e seminari e/o a gruppi di lavoro interni o esterni all'ente;

b) supportare le procedure di mobilità e di selezione del personale;

c) fornire elementi di valutazione al sistema di misurazione e valutazione della performance.

I profili di competenza costituiscono orientamento per lo sviluppo delle competenze e professionalità dei dirigenti e dei dipendenti e obiettivo individuale e organizzativo di qualificazione professionale da perseguire.

ART. 15 – TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E INCENTIVI ECONOMICI

1. La valutazione individuale si sviluppa nell'ambito del processo denominato "ciclo di gestione della performance" (Capo 1 del presente regolamento).

2. Allo scopo di orientare le prestazioni in corso d'anno e incrementare l'efficacia dei processi valutativi, la valutazione finale è preceduta, nel corso dell'esercizio, da almeno una valutazione individuale intermedia svolta dai soggetti valutatori. La valutazione intermedia nei confronti dei dirigenti è svolta dal Nucleo di valutazione in coincidenza con la previsione di cui all'art 7, comma 5 del presente regolamento e si basa sulle risultanze del medesimo.

Nei casi in cui si rilevino scostamenti consistenti negativi rispetto ai risultati attesi, sia in termini di obiettivi programmati che di competenze professionali e comportamenti organizzativi e manageriali, la valutazione intermedia si concretizza, a cura del valutatore, in una comunicazione in forma scritta ai valutati, dirigenti e dipendenti, nell'ambito di un colloquio individuale.

3. La valutazione finale è espressa, di norma, entro il semestre dell'anno successivo all'esercizio di osservazione, e comunque entro i tempi stabiliti per l'erogazione degli incentivi economici correlati alla valutazione nell'ambito del sistema delle relazioni sindacali.

4. La metodologia di valutazione disciplinata con il presente regolamento costituisce presupposto per la ripartizione delle risorse destinate dalla contrattazione decentrata al finanziamento delle retribuzioni di risultato dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa e a compensare la performance organizzativa e individuale dei dipendenti.

ART. 16 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

1. Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

2. L'Ente garantisce la celerità, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle procedure di conciliazione.

3. Nel caso in cui insorgano conflitti tra i dirigenti valutati e il valutatore, si ricorre al comitato dei garanti, costituito ai sensi del contratto collettivo nazionale del lavoro per l'area della dirigenza, comparto Regioni e autonomie locali.

4. Nel caso in cui insorgano conflitti tra i dipendenti valutati e il dirigente valutatore, l'organo a cui ricorrere è il Nucleo di valutazione dell'ente.

5. Gli organismi di cui ai commi 3 e 4 sono chiamati a una verifica della correttezza formale e sostanziale della valutazione, da concludersi entro venti giorni dalla richiesta di conciliazione presentata all'organismo del soggetto valutato.

6. Il valutato può farsi eventualmente assistere da un rappresentante di un'organizzazione sindacale o da altra persona di fiducia.

7. Eventuali irregolarità rilevate devono essere evidenziate e adeguatamente motivate dall'organismo e danno origine a una revisione della valutazione, da esprimersi entro i successivi dieci giorni a cura del soggetto preposto alla valutazione, individuato dall'art 4 del presente regolamento.

8. Alla procedura di conciliazione si accede solo previo contraddittorio tra il singolo dirigente o dipendente valutato e il proprio valutatore, disciplinato come segue:

a) in merito alla valutazione espressa, il valutato potrà presentare, entro i 10 gg. successivi alla ricezione della scheda, richiesta di riesame al proprio valutatore, il quale dovrà pronunciarsi entro 10 giorni;

b) entro i successivi 5 giorni il valutato potrà attivare la procedura di conciliazione di cui ai commi precedenti del presente articolo.

9. Il richiedente informa tempestivamente, in merito al contraddittorio avviato, L'Ufficio controllo di gestione, trasmettendo al medesimo copia della richiesta di riesame e di tutta la documentazione successivamente prodotta, fino a conclusione dell'iter.